

04-11-2024

- les suites (mise en oeuvre et évaluation)

Il existe plusieurs modèles théoriques de prises de décision. La plupart de ces modèles repose sur une conception particulière de l'organisation, pour décrire le processus décisionnel sans toutefois donner des conseils sur la façon de prendre des décisions.

Section 1: Le modèle décisionnel classique

Il correspond à la firme décrite dans le modèle économique néoclassique de concurrence pure et parfaite. L'entreprise se confond à l'entrepreneur. Elle évolue au sein d'un marché de concurrence pure et parfaite donc les hypothèses sont bien connues. La décision se prend suivant le principe de la rationalité parfaite. Les hypothèses à la base sont les suivantes:

- Il existe un seul décideur. S'il y en a plusieurs, leurs objectifs sont homogènes et identiques.
- Le décideur dispose d'un problème clairement défini
- Il a l'information qui lui permet de définir clairement les critères de choix et ses possibilités de

choix (alternatives).

Le décideur dispose de capacité lui permettant d'évaluer les possibilités de choix en fonction des critères de choix. Afin, le décideur va donc sélectionner l'alternative qui maximise ses critères de choix. On dira alors que le décideur adopte un comportement rationnel. Cette rationalité s'entend la maximisation du profit dans le cas du producteur et la maximisation de l'utilité dans le cas du consommateur.

Ce modèle décisionnel est largement utilisé dans les entreprises en ce qui concerne le choix des investissements et des méthodes de production. Il a également servi de base à l'élaboration du modèle de planification stratégique (LCAG représente Learned Christensen Andrews Guth) qui comprend les états suivants:

- analyses et diagnostics internes
- analyses et diagnostics externes
- choix stratégique

Cependant, ce modèle convient en environnement certain. Il devient invalide dès lors qu'on remet en cause une ou plusieurs hypothèses du marché de concurrence pure et parfaite.

Section 2. Le modèle de rationalité limitée

Herbert Simon propose une conception alternative au modèle classique. D'abord, il souligne que le modèle classique suppose la connaissance des alternatives et des critères de choix ainsi que leurs conséquences. Alors que dans la réalité, les informations dont disposent les décideurs sont soit incomplètes, soit imparfaites. Ce modèle ne tient pas compte des politiques et stratégies internes des entreprises car il suppose que tout le monde s'accorde sur les objectifs de l'organisation et que les règles qui président aux décisions sont connues et acceptées par tous, alors que dans les organisations, les décideurs font généralement face aux objectifs conflictuels. Simon va donc proposer un modèle décisionnel en partant du modèle rationnel classique et en mettant en évidence les 03 raisons pour lesquelles il est difficile ou impossible d'atteindre l'optimum (maximisation du profit / de l'utilité) :

- l'incertitude et l'information imparfaite qui ne permettent d'appréhender dans sa globalité les différents moyens à mettre en œuvre pour résoudre un problème.

- Les capacités cognitives du décideur sont limitées ce qui ne lui permet pas d'appréhender l'ensemble des alternatives possible à une décision et d'en évaluer les conséquences.
- Les situations d'interdépendance qui oblige les décideurs à tenir compte des conséquences de sa décision sur les autres et sur l'organisation.

Ces 03 raisons contribuent selon Simon à limiter la rationalité du décideur qui ne va plus faire le choix optimal mais tout simplement le choix satisfaisant. Il qualifie donc de rationalité limitée cet ensemble de limites. La rationalité limitée signifie bien que le décideur soit intentionnellement rationnel, il ne peut l'être à cause des limites ci-dessus. Simon va par la suite affiner son raisonnement en montrant que le processus décisionnel est tout aussi important que la décision proprement dite.

La rationalité au sens large fait référence au style de comportement à adopter pour atteindre un objectif donné à l'intérieur des limites imposées par certaines conditions et contraintes.

Simon distingue donc la rationalité substantive (privilégiée par les économistes) et la rationalité procédurale (celle utilisée réellement).

par les êtres humains et qui relie sans cesse intention et perception). Un comportement est défini comme **substantivement rationnel** lorsqu'il permet d'atteindre un objectif à l'intérieur des limites imposées par certaines conditions et contraintes. Un comportement relève de la **rationnalité procédurale** lorsqu'il est le résultat d'une délibération appropriée. La rationalité procédurale dépend donc du **processus qui la génère**. Elle ne focalise pas sur la solution au problème mais sur la méthode mise en jeu pour œuvre pour obtenir cette solution.

Les objectifs et les moyens à mettre en œuvre sont les objets même de la recherche.

Pourquoi la rationalité est-elle si importante dans la prise de décision?

Le principe de rationalité limitée regorge donc plusieurs implications en gestion. La première fait référence au fait que **toute décision implique le choix d'un but et d'un comportement approprié**. Pour Simon, les individus au sein des organisations agissent toujours de manière **intentionnelles** c'est-à-dire pour **atteindre un ou plusieurs buts déterminés**. Cependant, les buts des individus sont souvent différents des buts de l'organisation.

Par conséquent, pour assurer sa survie, une organisation se voit souvent de produire deux catégories de résultat :

- premièrement, ceux qu'il a été créé pour **produire** et qui évolue souvent au cours du temps;
- deuxièmement, ceux qui assurent la **satisfaction des membres** donc la coopération est nécessaire à son existence.

La participation des individus aux organisations est donc fonction du **rapport entre les incitations qui leur sont offertes (en terme de salaires, de statuts, ...)** et **leurs contributions**. Les individus continuent de contribuer tant que la **somme des incitations est supérieure ou égale à la somme de leurs contributions**. Le rôle du manager est donc de concilier les buts de l'organisation avec ceux de ses membres.

Section 3: Les théories comportementales de la prise de décision

En intégrant le cadre de la rationalité limitée, **Sybert et March** définissent le **modèle comportemental de la prise de décision**. Il s'inspire de Simon selon laquelle, l'objectif de

L'entreprix n'est pas la maximisation mais la satisfaction des individus et groupes qui la compose. L'organisation est une prise avec des groupes d'individu^{aux intérêts} multiples pour lesquels la prise de décision ~~part~~ est considérée comme une série de médiation. Ces groupes se trouvent dans des rapports simultanés de coopération et de conflit.

Ils partent du constat que seul des individus ont des buts et les collectivités des individus n'en ont pas. Les organisations sont un ensemble de coalition (attente circonstancielle) d'individus de sorte que dire qu'une organisation a un but signifierait que les seuls buts des dirigeants comptent, soit que tous les membres forment une seule coalition, soit qu'une coalition dominante a réussi à imposer ses buts. En fait, ces buts sont formés à travers des négociations entre eux dans et hors de l'organisation où chacun cherche à faire prévaloir ses propres objectifs ou à s'assurer que ses rétributions sont égales ou supérieures à ses contributions.

La prise de décision relève donc d'un processus incrémentale et négocié, on prend de petites décisions en fonction des intérêts en jeu, certains problèmes ne trouvent jamais de solution. La recherche d'information n'est ni intensive, ni objective, l'organisation ne considère qu'un nombre limité de choix possible et les choix sont beaucoup plus fonction de leurs faisabilités.