

**Université Mohammed Premier
Faculté Pluridisciplinaire de Nador**

Management

**Cours S2 :
Filières : BA & CCA**

5. L'Ecole de la décision

Herbert Simon (1916 – 2001)

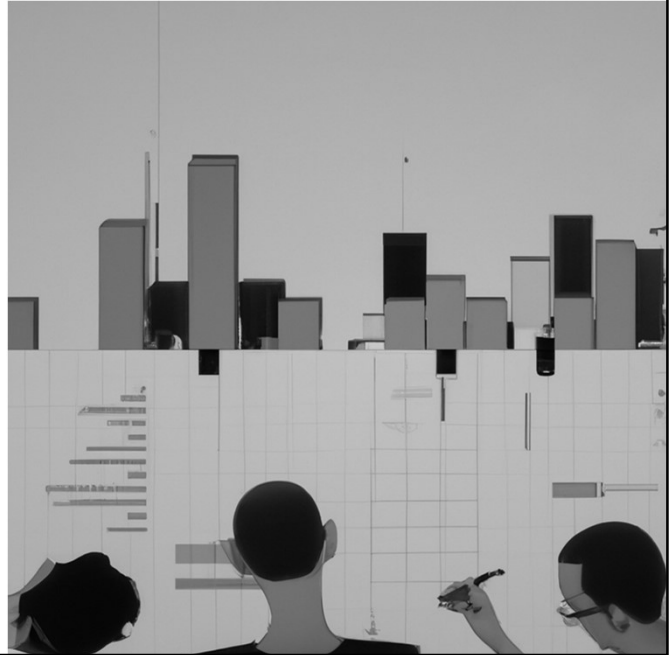
James March (1928 – 2018)

Richard Cyert (1921 – 1998)

5. L'Ecole de la décision ou décisionnelle

L'école de la décision est une théorie qui étudie les processus de prise de décision dans les organisations.

Elle a été développée dans les années 1950 par Herbert Simon, James March et Richard Cyert.



Les auteurs de cette école cherchent à répondre aux questions suivantes :

- Comment les décisions sont-elles prises au sein des organisations ?
- Quels facteurs influencent la prise de décision ? la culture d'entreprise et l'environnement externe.
- Comment les individus et les groupes participent-ils à la prise de décision ?
- Quel est le rôle de l'information dans la prise de décision ?
- Comment améliorer le processus de prise de décision ?

Qu'entend-on par Décision ?

- La décision est un choix délibéré parmi différentes options ou alternatives, réalisé dans le but de résoudre un problème ou d'atteindre un objectif spécifique.
- Les décisions sont prises par des individus, des groupes ou des organisations pour orienter leurs actions et leur comportement dans diverses situations.
- Dans le contexte du management et des organisations, la prise de décision est un processus essentiel pour gérer les ressources, déterminer les priorités et conduire l'organisation vers ses objectifs.

Qu'entend-on par Décision ?

- Les décisions peuvent être prises à différents niveaux de l'organisation, allant des décisions stratégiques de haut niveau, décisions tactiques et aux décisions opérationnelles quotidiennes.

En résumé, la prise de décision est un processus essentiel dans le management et les organisations, car elle permet de résoudre des problèmes et d'atteindre des objectifs spécifiques à différents niveaux de l'organisation.

Les décisions bien éclairées et judicieuses peuvent contribuer au succès de l'organisation et à la réalisation de ses objectifs à long terme.

L'école de la décision se concentre sur les processus de prise de décision plutôt que sur les résultats finaux.

Elle considère que les décisions sont prises dans des environnements complexes où les informations sont souvent incomplètes et incertaines.



- **Herbert Simon** – (1916-2001) Pionnier de l'école de la décision, Économiste, psychologue et informaticien de renom aux USA
- **Prix Nobel d'économie** en 1978 pour sa recherche sur les processus de prise de décision au sein des organisations
- Concept de "Rationalité limitée" : reconnaît les limitations cognitives des individus lors de la prise de décisions
- Auteur de "Administrative Behavior" (1947) : analyse des comportements administratifs et des organisations
- Contributions importantes dans divers domaines : économie, sciences de la gestion, psychologie, intelligence artificielle et sciences informatiques



Herbert Simon a introduit le concept de "**rationalité limitée**" pour expliquer le comportement des décideurs dans les organisations.

Selon Simon, les décideurs sont confrontés à **des contraintes cognitives** et à **des limitations d'informations** qui les empêchent de prendre des décisions parfaitement rationnelles.

Au lieu de cela, ils recherchent des solutions "**satisfaisantes**" qui répondent à leurs besoins immédiats sans nécessairement maximiser leurs avantages.

Simon a également développé le modèle du "**comportement administratif**" pour expliquer comment les décideurs interagissent avec leur environnement et prennent des décisions en fonction de leurs connaissances et de leurs expériences antérieures.

- **James March** (1928-2018) Professeur émérite en sciences politiques et en sociologie à l'Université Stanford
- Spécialiste du comportement organisationnel, de la prise de décision et du leadership
- Co-auteur avec Richard Cyert de "A Behavioral Theory of the Firm" (1963) : étude des processus décisionnels au sein des organisations
- Théorie de la "rationalité limitée" et de la "recherche satisfaisante": souligne les limitations cognitives des individus et des organisations lors de la prise de décisions
- A reçu de nombreux prix et distinctions pour ses travaux, dont le Prix de l'Association internationale pour la recherche sur les organisations (IRSPM) en 2001



James March a travaillé avec Herbert Simon et a également collaboré avec Richard Cyert pour étudier la prise de décision dans les organisations.

March a contribué au développement de la "**théorie comportementale de l'entreprise**" en mettant l'accent sur **les processus décisionnels** et **les règles simplificatrices** que les organisations utilisent pour faire face à l'incertitude et aux contraintes cognitives.

March a également étudié la manière dont les **décideurs apprennent de leurs expériences passées** et **adaptent leurs comportements** pour améliorer leurs performances futures.

Richard Cyert (1921 au USA -1998)
Économiste et professeur de gestion industrielle à l'Université Carnegie Mellon;

- Spécialiste du comportement organisationnel, de l'économie industrielle et de la prise de décision et du leadership
- Co-auteur avec James March de "A Behavioral Theory of the Firm" (1963) : étude des processus décisionnels au sein des organisations, mettant l'accent sur les attentes, les conflits et les négociations
- Membre de plusieurs conseils d'administration, dont ceux de la Mellon Bank Corporation et de la Gulf Oil Corporation
- A reçu de nombreux prix et distinctions pour ses travaux, notamment le prix de l'Association for Computational Learning en 1985



Richard Cyert et James March

Richard Cyert et James March ont coécrit le livre influent "A Behavioral Theory of the Firm" (1963), qui a jeté les bases de l'école de la décision.

Dans cet ouvrage, ils ont proposé que **les organisations ne sont pas des acteurs parfaitement rationnels cherchant à maximiser leurs profits**, mais plutôt **des coalitions d'individus et de groupes ayant des objectifs et des intérêts divergents**.

Ils ont également souligné l'importance des processus de négociation et de résolution des conflits dans la prise de décision organisationnelle.

Cyert et March ont développé des concepts tels que les "objectifs de l'entreprise", les "attentes adaptatives" et les "règles de fonctionnement" pour décrire comment les organisations font face à l'incertitude et prennent des décisions en se basant sur des heuristiques simplificatrices et des routines.

En résumé, les contributions de Herbert Simon, James March et Richard Cyert à l'école de la décision ont permis de mieux comprendre la prise de décision dans les organisations et les processus décisionnels face à l'incertitude, aux contraintes cognitives et aux intérêts divergents des acteurs impliqués.

Les limites de l'école de la décision

- **La subjectivité** : la prise de décision est souvent influencée par les perceptions, les préférences et les biais personnels, ce qui peut conduire à des décisions subjectives et partiales.
- **La complexité** : les problèmes auxquels sont confrontées les organisations sont souvent complexes et peuvent être difficiles à résoudre en utilisant une seule approche de prise de décision.
- **Le manque d'information** : les décisions sont souvent prises avec un manque d'information, ce qui peut conduire à des erreurs de jugement et à des résultats insatisfaisants.

Les limites de l'école de la décision

- **Le manque de temps** : les décideurs peuvent être confrontés à des délais serrés pour prendre des décisions, ce qui peut conduire à des décisions hâtives ou non réfléchies.
- **Les coûts** : les processus de prise de décision peuvent être coûteux en temps, en argent et en ressources, en particulier pour les grandes organisations.
- **La résistance au changement** : les décisions peuvent rencontrer une résistance de la part des parties prenantes qui préfèrent le statu quo, ce qui peut rendre difficile la mise en œuvre de changements organisationnels.