



## LA PRISE DE DÉCISION

Herbert Simon<sup>1</sup>, prix Nobel d'économie en 1978, a vu l'organisation sous l'angle d'un processus de prise de décisions. Il s'est interrogé sur le comment de la prise de décisions et sur le comment ces dernières pourraient être prises plus efficacement. Il en a décrit le processus en trois temps: 1) l'activité intelligente, qui consiste à trouver les occasions de prise de décisions comme on le fait en art militaire; 2) ; les cours possibles d'action, soit l'invention, le développement et l'analyse des possibilités de résolution des situations problématiques; 3) le choix de l'option d'action, ou la sélection de l'option optimale d'action.

Pour Simon, toute action managériale est la résultante d'une décision d'intervention préférentielle. Alors que la théorie traditionnelle présentait l'homme économique comme rationnel, ou celui qui agit toujours en fonction d'un monde *réel*, Simon préférait l'aborder comme limité dans sa rationalité, partant dans réalité d'être et de décision. Ces limites, Simon ne les envisageait pas comme statiques, mais mobiles c'est-à-dire en fonction de l'environnement où se situait l'organisation pour laquelle l'homme prenait des décisions. Simon proposa, en lieu et place de l'homme économique, l'homme administratif, qui cherche moins, comme sa contrepartie, à maximiser son action, mais qui se contente d'optimiser son résultat à compter des limites que lui impose sa nature d'acteur-décideur dans un espace-temps imparfaitement connu et donc non entièrement maîtrisé par lui.

Simon inventera le mot 'satisficing', pour dire 'good enough', lorsque l'information en main paraîtrait suffisante au décideur-acteur pour passer en mode résolution de problème. Il ne s'agissait plus de considérer la possibilité de disposer de toute l'information disponible, parce que trop coûteuse à colliger et impossible à gérer par l'homme seul, mais de disposer d'alternatives optimales et donc satisfaisantes de résolution des problèmes rencontrés. En termes de rendement sur l'investissement capital en entreprise privée, cela se traduirait par le 'profit adéquat' en lieu et place du 'profit maximum', comme en termes comptables cela se traduirait en prix (des matières) non pas optimal mais équitable pour l'organisation.

Simon, professeur de sciences informatiques autant que de psychologie, distinguera entre les décisions programmées et les décisions non programmées. Les deux ne sont pas exclusives l'une de l'autre, dans la quotidienneté entrepreneuriale. Les décisions programmées sont répétitives et routinières, parce qu'elles suivent des procédures pré-ordonnées. Les décisions non programmées sont non structurées d'avance, parce qu'elles concernent des situations imprévisibles et donc impossibles à circonvenir par la planification préalable. Les techniques de la décision programmée sont liées aux habitudes de la tâche, alors que les techniques de la décision non programmée sont liées aux circonstances de l'activité.

---

<sup>1</sup> Simon, H.A., (1960), *Administrative Behavior*, 2e édition, MaMillan; Simon, H.A., (1960), *The New Science of Management Decision*, Harper & Row; Simon, H.A., (1965), *The Shape of Automation*, Harper & Row; March, J.G., et Simon, H.A., (1958), *Organizations*, Wiley.