



LA PRISE DE DÉCISION (2)

James G. March¹ s'est préoccupé des limites cognitives, politiques et environnementales des organisations en matière de prise de décisions. Il partageait la notion de rationalité limitée de l'homme, parce que personne ne peut tout savoir, tout faire ou tout comprendre à la fois. Autant les informations accumulées par le décideur-acteur sont limitées, par la force des choses, sa capacité d'en gérer plus le dépasserait, autant ses options d'action, ou alternatives de solution, sont limitées au stade de la résolution des problèmes auxquels il s'attaque. Des préférences d'action s'effectuent qui teinteront la démarche de solution du décideur-acteur.

Parce que les préférences d'action sont inconscientes, même si la quête d'information, elle, est consciente, l'organisation découvrira après le fait, que ses buts se seront définis non pas au départ des processus d'intervention mais à la fin de ceux-ci. En somme, l'organisation peut vouloir avancer dans une direction donnée, mais seul le temps lui dira si elle a progressé dans cette voie. Le cheminement de son parcours impliquera des changements de trajectoire obligés, ce qui aura pour conséquence que ses technologies les plus à point ne l'empêcheront pas de naviguer à vue et non pas par instrumentation interposée.

En matière politique, March pressenti que le processus de décisions dans l'organisation s'articulerait autour des étapes suivantes:

- a) la résolution des conflits: les conflits de nature politique émergent dans toute organisation, dès lors qu'il est question de répondre aux besoins et attentes de parties prenantes *en concurrence* au chapitre des ressources requises pour l'accomplissement de leur tâche;
- b) l'évitement de l'incertitude: les décisions dépendent de l'information en main ici et maintenant, et non pas des perspectives à long terme de mieux savoir ce qu'il en est ou sera des problèmes courants à résoudre;
- c) le dépistage des problèmes de parcours: la veille nécessaire à l'identification des sources de problèmes et l'accumulation de ceux-ci dans le temps et dans l'espace de l'organisation;
- d) le processus d'apprentissage: la capacité d'apprendre de l'organisation, de sorte que sa performance à terme soit supérieure et concurrentielle face aux autres organisations.

March pose que la majorité des décisions découlent d'oubli, d'omission, d'inadvertance ou d'ignorance, et non pas de solution froidement envisagées. Il ajoute, que les décisions surviennent quand les problèmes, les solutions et les intervenants concordent entre eux. Plus audacieusement encore, il prescrit que les organisations sont des collectifs de choix en quête de problèmes à résoudre. Rien n'est prédéfini, tout se précise dans et par l'action menée.

¹ March, J.G., (1988), *Decisions and Organizations*, Blackwell; March, J. G., (1994), *A Primer on Decision-Making*, Free Press; Cyert, R.M., et March, J. G., (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall; March, J. G., et Olsen, J.P., (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget (Norvège).