

Théorie des organisations

Les théories managériales des organisations :

La prise de décision et les approches économiques

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
La prise de décision au sein des organisations	2
Rationalité absolue	3
Rationalité limitée	4
La prise de décision au sein des organisations.....	5
La théorie décisionnelle	6
Les modèles de prise de décision.....	7
Les nouvelles théories économiques de l'organisation	9
La théorie de l'agence	10
La théorie des coûts de transaction.....	11
Conclusion	12
Références.....	13

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir de quelle façon sont prises les décisions au sein des organisations. Des modèles de prise de décision existent. Nous appréhenderons également les principales théories économiques comme la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction.

La prise de décision au sein des organisations

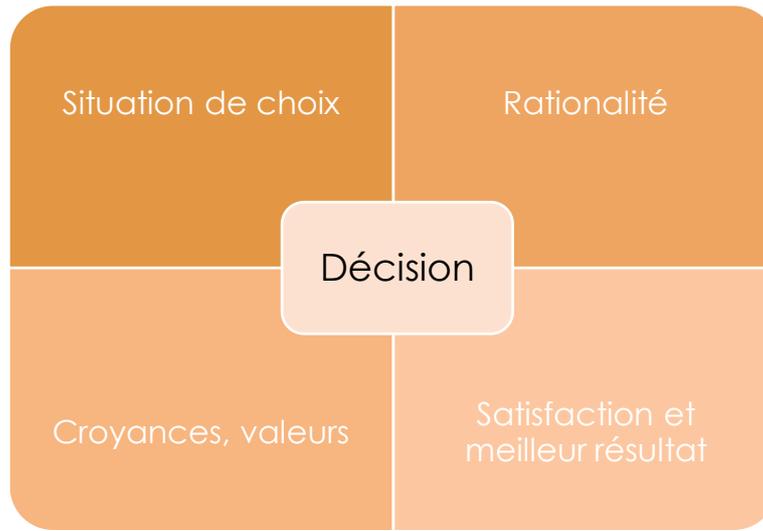


Figure 1. La prise de décision au sein des organisations

Le comportement des organisations commence à être étudié à partir des années 1947. Plus précisément, une question anime les recherches : comment analyser la prise de décision au sein des organisations ?

Ce courant s'appuie sur les théories économiques et plus précisément sur l'idée de rationalité. En effet, on peut tout à fait se demander, si le processus de prise de décision est quelque chose de rationnel.

Une décision est une situation de choix. L'individu va choisir parmi différentes options celle dont les conséquences sont préférées. On parle de décision rationnelle car l'individu choisit ce qui conduit au meilleur résultat en fonction de ses croyances, de ses valeurs.

Mais comment savoir si ces décisions sont les meilleures possibles ? Sont-elles prises dans l'intérêt de l'entreprise ? Ou dans l'intérêt de l'individu ?

Rationalité absolue

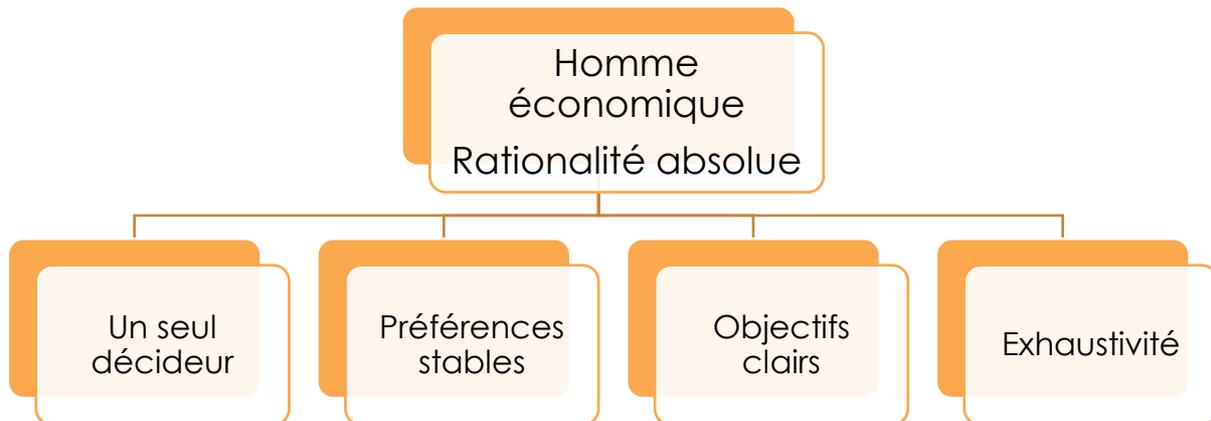


Figure 2. La rationalité absolue

Derrière l'ensemble de ces réflexions se pose la question de la rationalité limitée développée par Simon en 1947.

Les théories classiques de la décision se basent sur l'idée que le décisionnaire a une rationalité absolue. C'est-à-dire qu'il y a un seul décideur, que ses préférences sont stables dans le temps, qu'il sait clairement quels sont ses objectifs, qu'il connaît et analyse de façon exhaustive tous les choix possibles ainsi que leurs conséquences.

On parle d'*homo economicus*, qui maximise sa satisfaction en faisant le meilleur choix. Or cela ne retranscrit pas à 100% la réalité.

Rationalité limitée

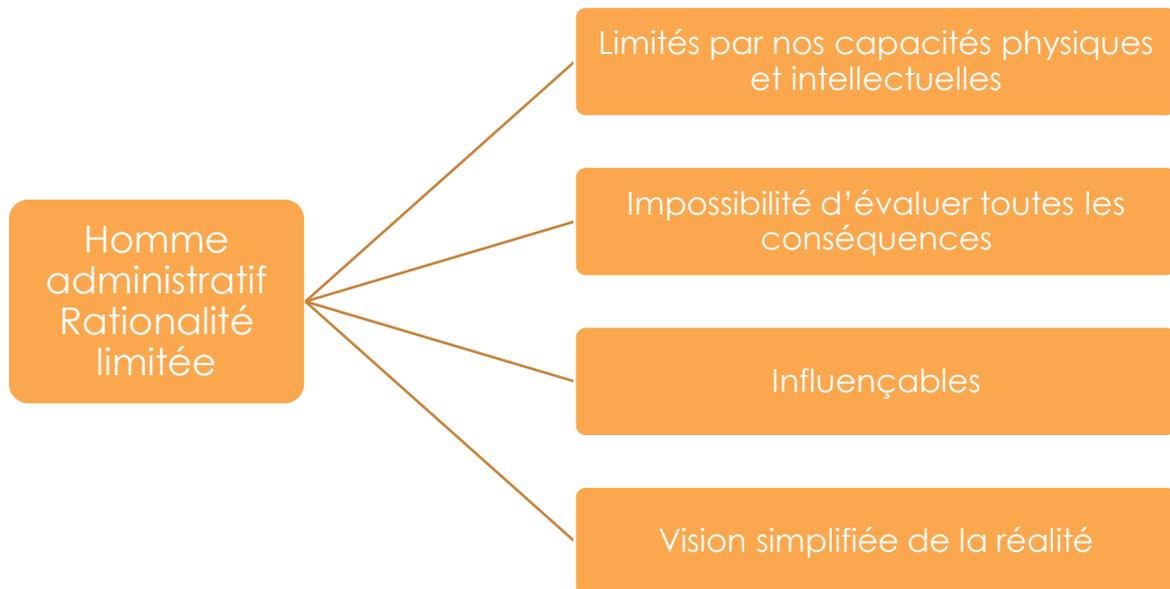


Figure 3. La rationalité limitée

C'est l'idée de rationalité limitée qui décrit le mieux les décisions prises par les individus. Elle est développée par Simon qui obtint le prix Nobel d'économie avec ce concept qui révolutionna la microéconomie.

C'est un modèle plus réaliste pour décrire les situations de choix. En effet, la rationalité est limitée car il y a une imperfection de l'information, nous n'envisageons en tant qu'individus qu'un certain nombre de possibilités.

Nous sommes tous limités par nos capacités physiques et / ou intellectuelles pour traiter les informations. Nous ne pouvons pas évaluer toutes les conséquences possibles. De plus nous sommes influençables et nous avons des visions simplifiées de la réalité (il est question d'heuristiques cognitives, de biais cognitifs).

Simon décrit ce qu'est la rationalité limitée mais indique que les individus ne font pas de choix irrationnels non plus.

Nous cherchons donc une solution satisfaisante à nos problèmes et non pas la meilleure possible. La notion de satisfaction est essentielle.

L'homme n'est plus un homme économique mais un homme administratif.

La prise de décision au sein des organisations

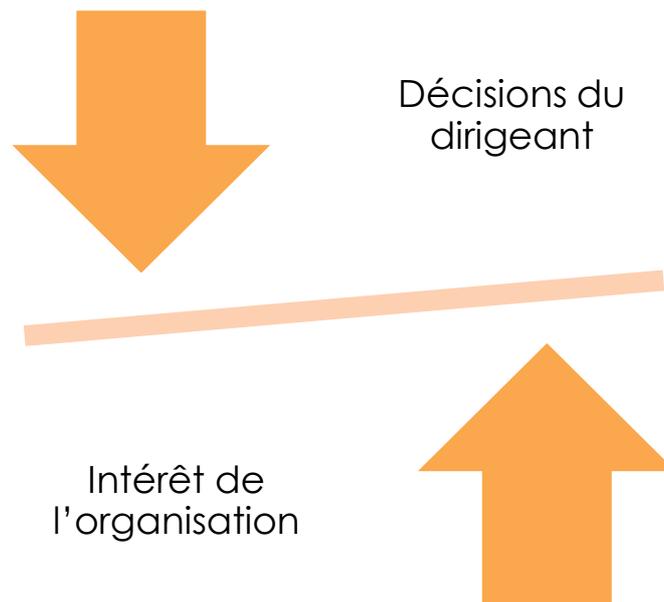


Figure 4. La prise de décision au sein des organisations

Au sein des organisations, la prise de décision est essentielle, c'est un acte quotidien.

Campbell et al (2009) identifient pourquoi certaines décisions ne sont pas bonnes pour les organisations même si le dirigeant est une personne responsable, bien intentionnée, intelligente, etc. Il y aurait donc parfois des contradictions entre les décisions des dirigeants et l'intérêt des entreprises.

Ils identifient des situations à risque (*red flag situations*) telles que les conflits d'intérêt, les attachements émotionnels, les souvenirs, etc. Ces éléments viennent modifier les processus de décision des individus, des dirigeants, de façon inconsciente.

Pour contrer cela, les auteurs proposent une démarche à suivre : lister les options possibles, vérifier s'il existe des conflits d'intérêt qui vont déformer la situation, etc. Il s'agit d'identifier s'il existe des points qui viennent modifier le fonctionnement de notre cerveau lors de la prise de décision.

La théorie décisionnelle

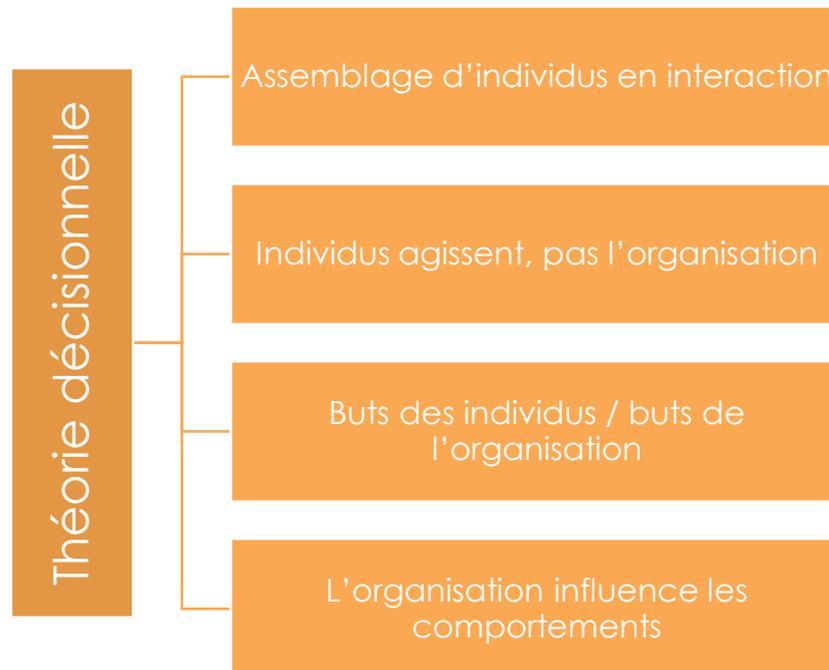


Figure 5. La théorie décisionnelle

La théorie décisionnelle de March et Simon développée en 1958 s'appuie sur la rationalité limitée.

Ils indiquent que l'organisation est un assemblage d'individus en interaction. Ce sont les individus qui vont agir et non pas l'organisation.

Il y a donc une différence entre les buts de l'organisation et les buts des individus. L'organisation doit gérer les résultats pour lesquels elle a été créée, et les résultats qui assurent la satisfaction des salariés.

L'addition des actions des membres de l'organisation permet d'aller dans le sens des buts de l'organisation. Les membres participent à l'organisation pour répondre à leurs propres intérêts. L'organisation cherche alors à contrôler la prise de décision de ses membres et à influencer les comportements pour aller dans son intérêt.

Les modèles de prise de décision



Figure 6. L'entreprise adaptative d'après Cyert et March (1963)

La théorie de l'entreprise adaptative de Cyert et March a été développée en 1963. Elle est également appelée : théorie comportementale de la firme.

Les auteurs indiquent que la microéconomie n'est pas suffisante pour expliquer les organisations. Il faut y ajouter des théories politiques, psychologiques, sociologiques, etc. C'est une vision bien plus complexe que ce que l'on pourrait croire.

Cyert et March définissent l'organisation comme un ensemble de coalitions. Il y a des négociations, des compromis entre les coalitions. Il existe également des buts contradictoires au sein de ces organisations.

Ils mettent aussi en exergue l'apprentissage organisationnel. En fonction des expériences passées, l'entreprise modifie ses procédures, ses comportements, ses objectifs, etc afin d'être plus performante.

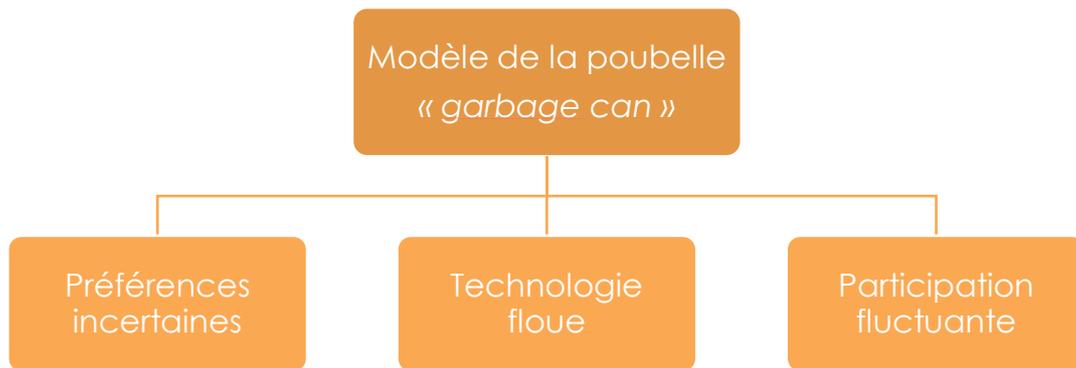


Figure 7. Le modèle de la poubelle (garbage can) d'après Cohen, March et Olsen (1972)

Les auteurs décrivent la prise de décision dans les universités qualifiées « d'anarchies organisées » par :

- Des préférences incertaines : les acteurs ont des préférences parfois incohérentes entre elles.
- Une technologie floue : les procédures internes ne sont parfois pas stables ou bien comprises.
- Une participation qui varie : c'est-à-dire un niveau d'adhésion incertain où on ne sait pas vraiment qui participe à la prise de décision.

Une décision est alors le résultat d'une rencontre entre des problèmes, des solutions et des décideurs lors d'une opportunité de choix.

Cela souligne aussi l'importance du hasard dans les décisions.

Les nouvelles théories économiques de l'organisation



Figure 8. Les nouvelles théories économiques de l'organisation

Les théories économiques de l'organisation représentent ce que l'on appelle les approches contractuelles. Aujourd'hui, nous parlons aussi de « gouvernance ».

En 1937, un économiste explique la raison d'être des entreprises dans une économie de marché. Ces théories sont à la source de concepts tels que le poids mort, l'élasticité du marché, les rendements d'échelle, etc. Elles remettent en cause les modèles néoclassiques car ils manquent de réalisme.

Le premier principe à retenir ici est le fait que la concurrence est imparfaite au sein des marchés. Ce qui n'était pas admis jusque-là.

Parmi les théories économiques, on trouve la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction.

La théorie de l'agence

Dans la théorie de l'agence, il est question de sociétés par actions, une forme juridique qui entraîne la séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise.

Le pouvoir décisionnel passe alors par les actionnaires (qui sont les propriétaires) et par les managers qui sont en charge de la gestion.

La théorie de l'agence décrit les situations dans laquelle deux agents économiques sont en présence : le mandant (principal) et le mandataire (agent). Le mandant délègue une partie de son pouvoir de décision au mandataire. Il existe une délégation d'autorité. C'est un contrat dans lequel une personne a recours aux services d'une autre pour accomplir en son nom une tâche.

Il y a alors un problème sur les intérêts des deux parties qui peuvent être divergents. Il peut exister une asymétrie d'information et l'agent peut avoir des comportements opportunistes. C'est-à-dire tirer parti d'une situation dans laquelle il possède plus d'informations que l'autre agent économique.

Avec la théorie de l'agence, il est largement mis en exergue que l'entreprise possède une dimension contractuelle. C'est un nœud de contrats. Toutefois cette théorie montre peu l'importance des rapports sociaux lors de la prise de décision.



Figure 9. La séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise

La théorie des coûts de transaction



Figure 10. La théorie des coûts de transaction

Williamson, en 1985, s'intéresse aux coûts de transaction au sein des organisations. Il part du principe que les situations sont à rationalité limitée (les contrats ne peuvent envisager toutes les possibilités) et que les agents ont des comportements opportunistes (recherche d'un intérêt personnel via la tromperie, la ruse, la divulgation d'informations incomplètes, etc.).

Le point de départ de Williamson est l'idée que toute transaction économique engendre des coûts. Ces coûts sont liés à la recherche d'informations, à la prévention de l'opportunisme des autres agents etc. Certaines transactions sur le marché peuvent engendrer des coûts de transaction très importants (supervision, etc.). Il s'agit alors de trouver des moyens permettant de minimiser ces coûts. L'organisation serait un de ces moyens.

La théorie des coûts de transaction permet alors de mieux comprendre les décisions stratégiques des entreprises.

Conclusion

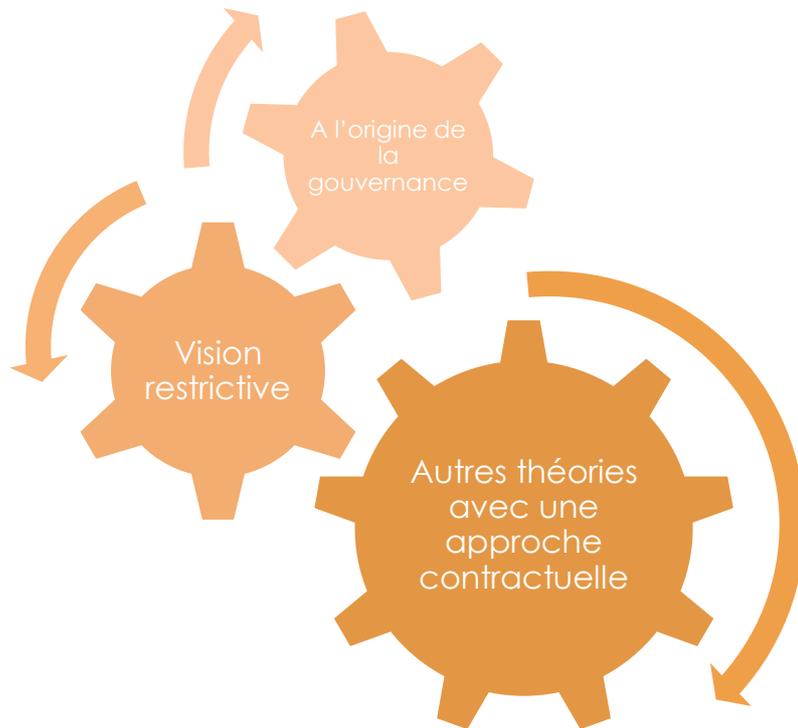


Figure 11. L'origine des réflexions sur la gouvernance des entreprises

Les théories de la prise de décision et économiques sont à l'origine des réflexions sur la gouvernance des entreprises.

Toutefois, elles prennent peu en compte les dimensions sociales et de politiques globales. Elles proposent une vision assez restrictive des organisations.

Nous venons ainsi d'appréhender les théories de la décision et les théories économiques avec une approche contractuelle. A noter qu'il existe de nombreuses autres théories avec cette approche contractuelle, comme l'école des conventions par exemple.

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. La prise de décision au sein des organisations	2
Figure 2. La rationalité absolue	3
Figure 3. La rationalité limitée.....	4
Figure 4. La prise de décision au sein des organisations	5
Figure 5. La théorie décisionnelle	6
Figure 6. L'entreprise adaptive d'après Cyert et March (1963)	7
Figure 7. Le modèle de la poubelle (garbage can) d'après Cohen, March et Olsen (1972)	8
Figure 8. Les nouvelles théories économiques de l'organisation.....	9
Figure 9. La séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise	10

Figure 10. La théorie des coûts de transaction.....	11
Figure 11. L'origine des réflexions sur la gouvernance des entreprises.....	12