

Cours de Management II



Présenté au:
Étudiants du Semestre 2
Licence d'études fondamentale en
sciences économiques et gestion

Professeur:
□ Bouchra OUARRAOUI



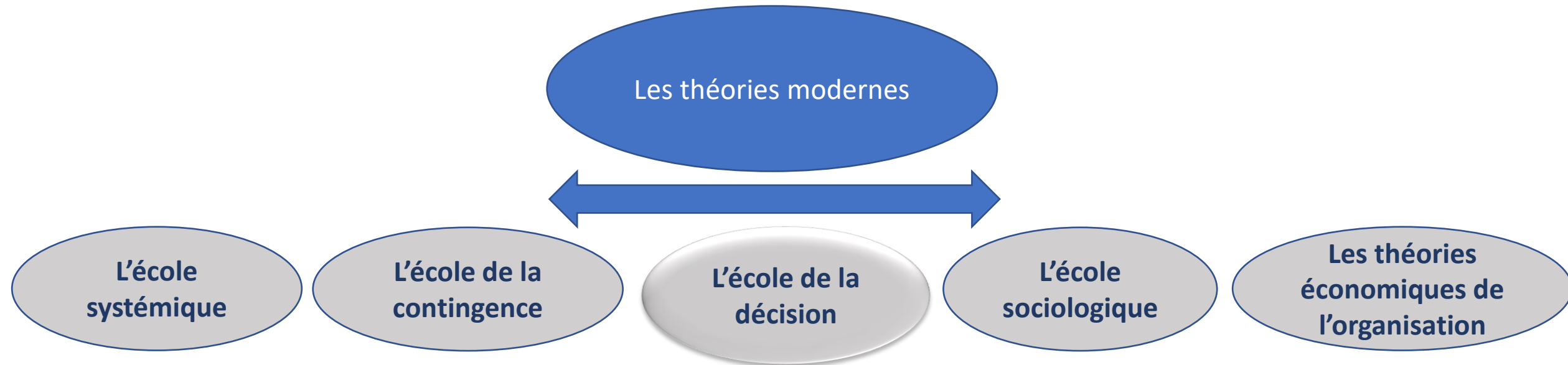


Séance 8





Partie II : Les théories modernes





Partie II : Les théories modernes

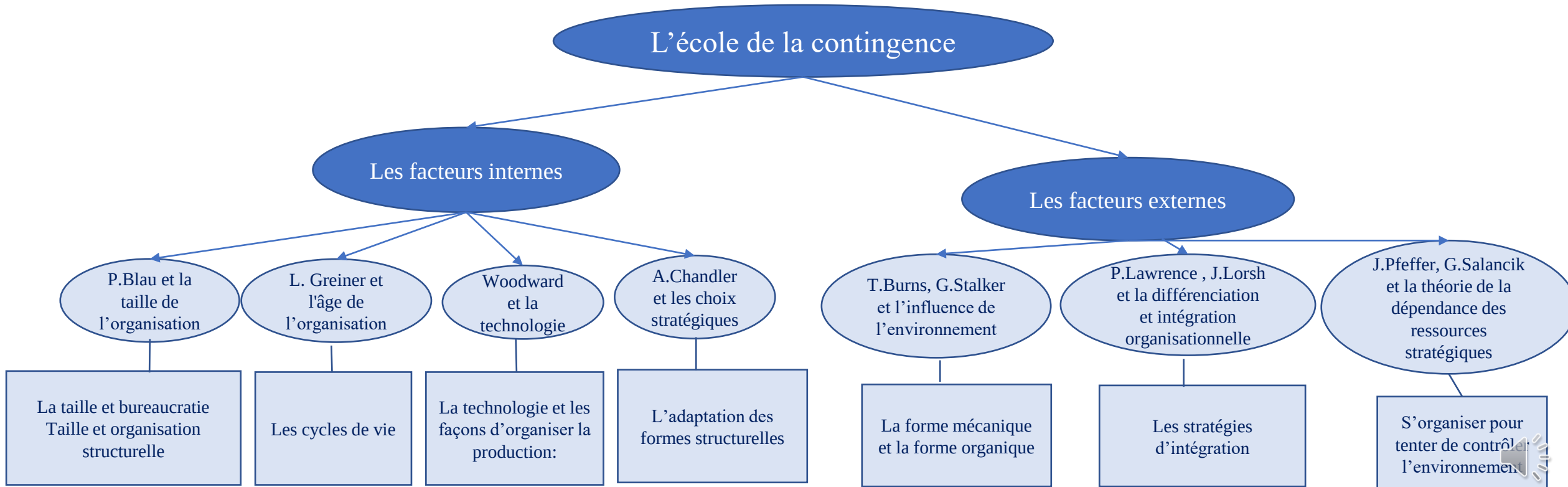
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Partie II : Les théories modernes

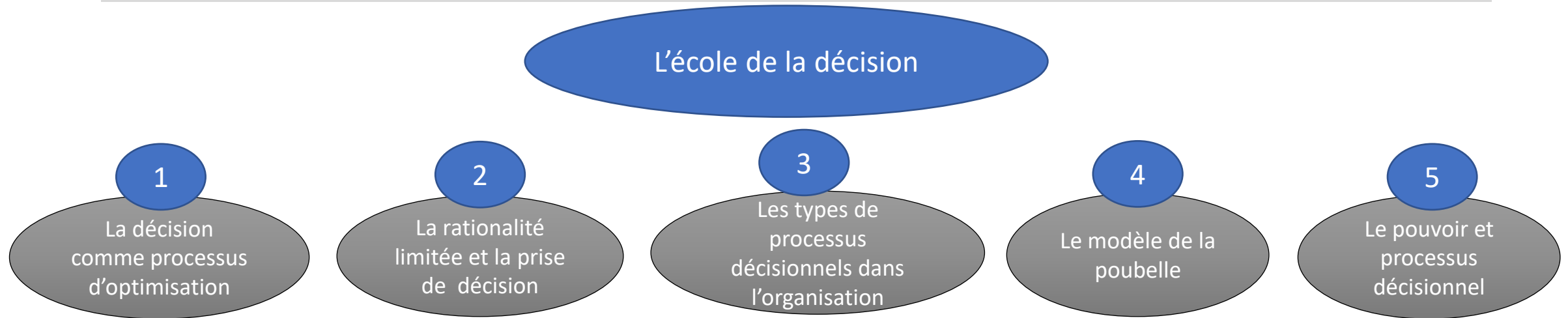
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Partie II : Les théories modernes

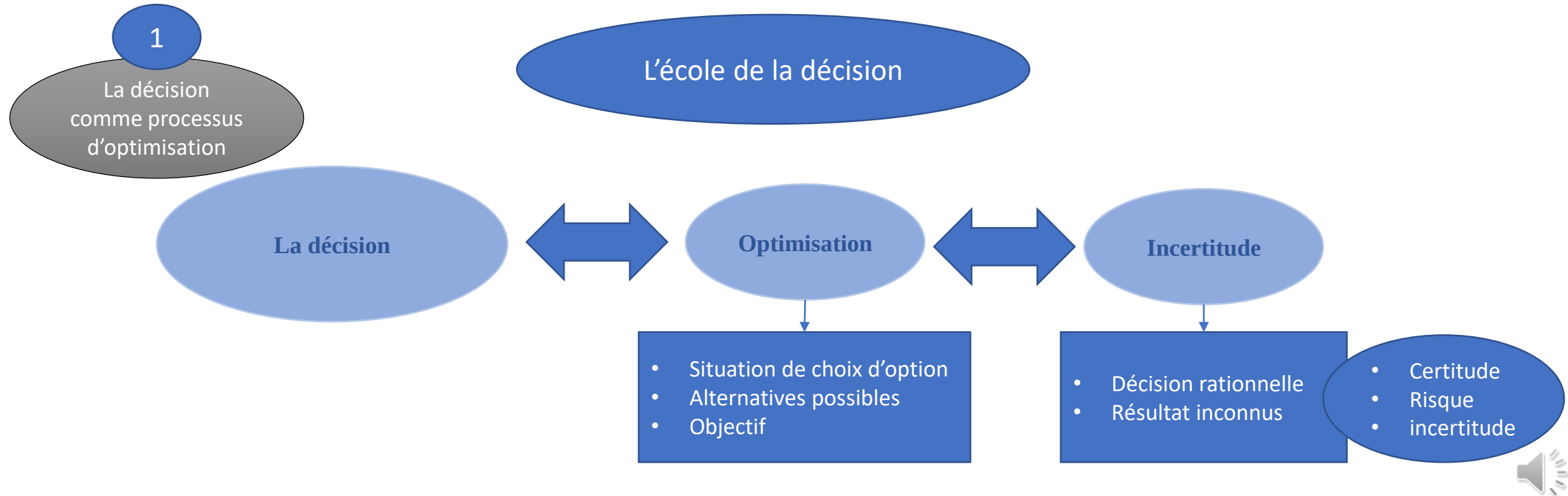
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

La décision comme processus d'optimisation

L'école de la décision

Optimisation

- Situation de choix d'option
- Alternatives possibles
- Objectif

Exemple: Si une machine est vieillissante dans un atelier et que l'on cherche à la changer, la démarche rationnelle consiste:

1) définir précisément l'objectif que doit remplir cette machine, en termes de rendement, de fonctionnalité et d'insertion dans le processus de production; 2) à recueillir et à analyser l'information sur tous les équipements possibles chez tous les fournisseurs possibles; 3) à classer toutes ces solutions en fonction de leur adaptation aux critères de performances recherchés et à sélectionner la meilleure. Comme ce processus est supposé rationnel, il peut être rejoué plusieurs fois par des acteurs différents, il aboutira systématiquement au même choix.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

2

La rationalité
limitée et la prise
de décision

L'école de la décision

- **Hebert Simon** est à l'origine d'un ensemble considérable de travaux qui prend comme point de départ le fait que, dans les organisations, les conditions sont rarement celles qui sont requises pour que s'exerce une rationalité absolue;
- Selon lui, le milieu organisationnel et social doit être pris en considération, et il est nécessaire de pouvoir intégrer des dimensions subjectifs et relatives dans la prise de décision;





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

2

La rationalité
limitée et la prise
de décision

L'école de la décision

La rationalité absolue dans les
organisations

- Un seul décideur;
- Ou plusieurs décideurs avec le même objectif;
- La meilleur alternative;

Ces
conditions ne
sont pas
réunies dans
une
organisation

De la rationalité substantive à la
rationalité procédurale

RS

- Homme administratif;
- Solution satisfaisante dans une organisation;

RP

- Jugement de rationalité sur le processus;
- Méthode conduit à une solution;





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

2

La rationalité
limitée et la prise
de décision

L'école de la décision

L'impossible
exercice de la
rationalité
absolue dans les
organisations

Exemple: (suite) Dans les faits, une machine vieillissante est souvent remplacée par la première machine qui, au cours du processus d'exploration, remplit de manière satisfaisante les critères de choix. Cela peut être celle présentée par le fournisseur habituel, ou bien celle qui a la préférence du chef d'atelier. Peut être aussi reproduira t-on de manière automatique des choix antérieurs: dans ce cas, il n'est pas sûr que le choix soit réellement optimal, mais il aura été plus rapide et donnera sans doute satisfaction. on comprend facilement que selon l'ordre dans lequel se déroule la séquence de décision ou selon les acteurs à qui l'on s'adresse, d'autres solutions auraient pu être trouvées.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

3

Les types de processus
décisionnels dans
l'organisation

L'école de la décision

- James Thomson a montré que plusieurs types de processus décisionnels peuvent coexister dans les organisations, et qu'il est donc nécessaire de prendre considération plusieurs cas de figure.
- Dans une organisation, divergence entre les buts à atteindre et les façons de résoudre les problèmes rencontrés, ces deux dimensions donnent lieu à quatre situations différentes en matière décisionnel:

Approche
rationnelle

Approche plus
intuitive

Approche de nature
plus politique

Approche de
l'inspiration du
leader





Partie II : Les théories modernes

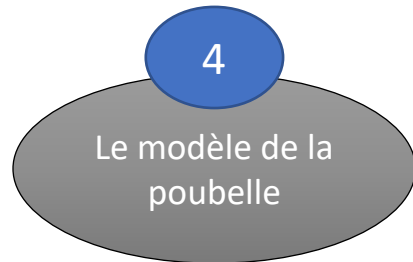
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

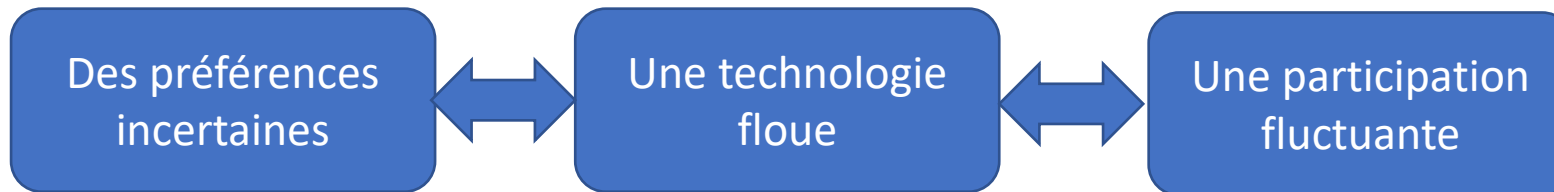
Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation



Michael Cohen, James March et Johan Olsen désignent en 1972 sous le terme d'anarchies organisées dans une organisation , caractérisés par:





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

4

Le modèle de la poubelle

L'école de la décision

- La prise de décision est décrite, de manière métaphorique dans ces organisations, comme **une corbeille à papier** (garbage can) dans laquelle sont jetés par les différents participants à la fois des problèmes; et des solutions.
- Lorsqu'une occasion de choix se produit, cad une décision doit être prise (recrutement, licenciement, promotion, dépense, récompense etc.), celle-ci sera le résultat d'une interaction entre **les problèmes, les solutions et les participants**.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

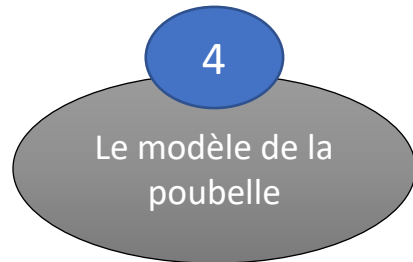
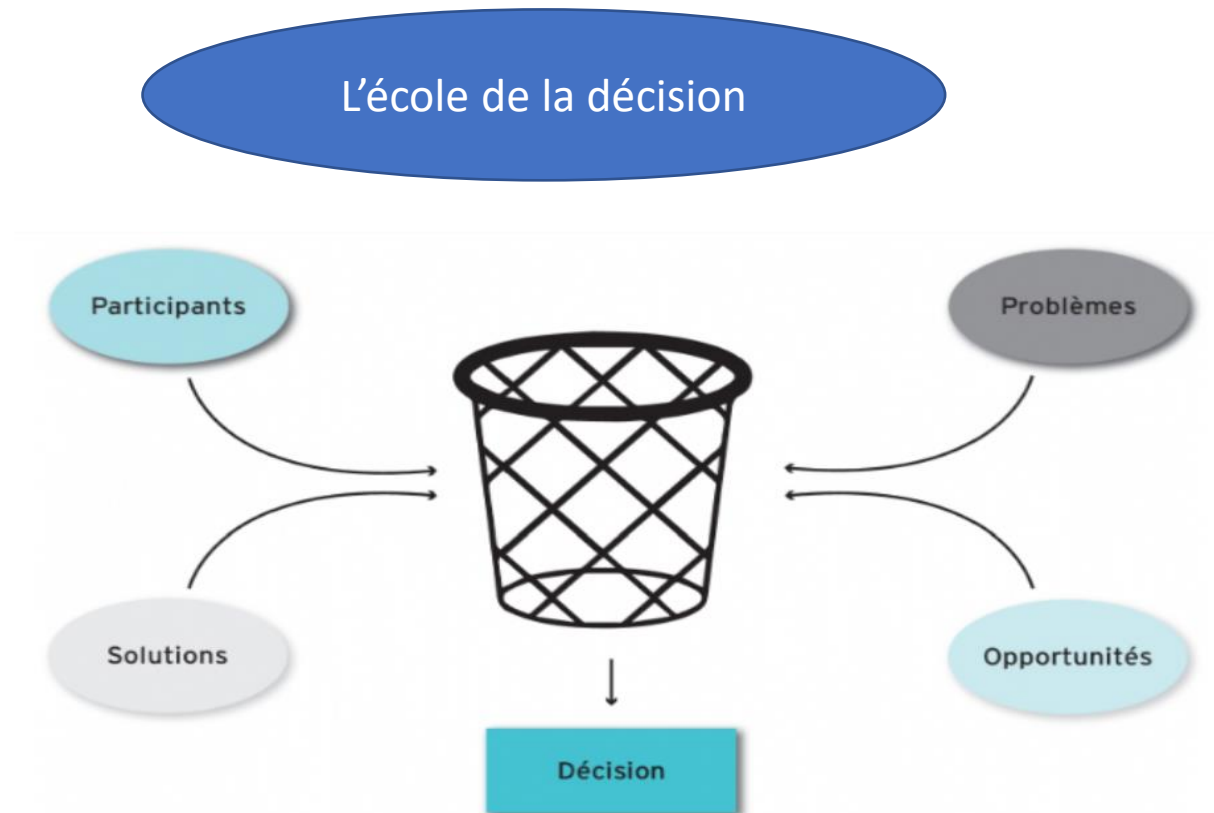


Figure: Modèle de la poubelle





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

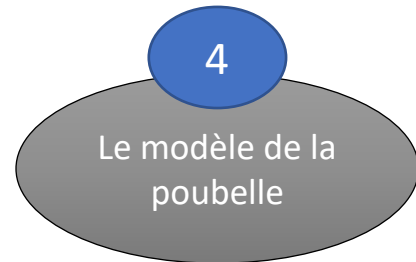
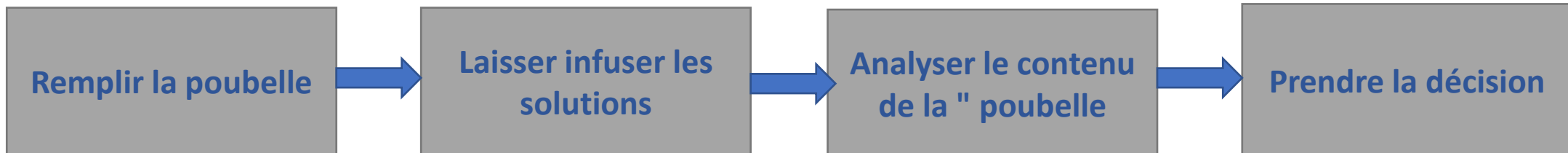


Figure: les étapes du modèle de la poubelle





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

4

Le modèle de la poubelle

L'école de la décision

Exemple: Une dépense de formation peut faire suite à plusieurs types de besoins: amélioration des compétences, meilleure connaissance des consignes de sécurité, développement de l'employabilité, aide au transfert de savoir-faire entre générations, etc. De même, plusieurs solutions possibles coexistent pour satisfaire ces besoins: stages internes ou externes, tutorats, autoformation ou recrutement de nouveaux collaborateurs. Les participants sont multiples, de la direction des ressources humaines aux salariés, et leur implication est variable dans le temps. **Le modèle de la poubelle** indique que c'est une occasion de choix, par exemple la finalisation du plan de formation, qui provoquera la prise d'une décision, qui consistera en une combinaison particulière de solutions et de problèmes, à laquelle n'aurait pas abouti un processus de décision rationnel.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

5

Le pouvoir et
processus
décisionnel

L'école de la décision

Le pouvoir dans une organisation peut par exemple être vu comme:

- La capacité d'une personne à influencer une ou plusieurs autres personnes;
- La capacité d'une personne à obtenir d'autres personnes qu'elles exécutent ses ordres;
- La capacité à imposer des choix qui ont des conséquences importantes.

La prise en compte **des jeux de pouvoir** dans le processus décisionnel dans une organisation;

Il faut alors identifier les détenteurs d'influence dans une organisation, leurs objectifs et les besoins qu'ils cherchent à satisfaire, et enfin les moyens par lesquels ils peuvent exercer leur influence.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

5

Le pouvoir et
processus
décisionnel

L'école de la décision

Mintzberg décrit cinq fondements possibles du pouvoir que peut détenir tout individu dans une organisation:

- Le contrôle d'une ressource;
- Le contrôle d'un savoir-faire technique;
- Le contrôle d'un ensemble de connaissances crucial pour l'entreprise;
- La détention de prérogatives légales;
- La capacité à peu être proche de ceux qui disposent d'un pouvoir reposant sur l'une des quatre formes précédentes.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

5

Le pouvoir et
processus
décisionnel

L'école de la décision

- Michel Crozier considère qu'à partir du moment où tous les individus détiennent un certain pouvoir au sein de l'organisation, ce sont des acteurs du système, Chaque membre d'une organisation est aussi un acteur qui a ses propres intérêts; des marges d'action liées au pouvoir qu'il détient, et qui s'insère dans un jeu qu'il subit et qu'il influence;
- La dynamique organisationnelle est marquée par l'incertitude, et ne peut donc être assimilée à un cheminement rationnel et planifié à l'avance.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Les apports et limites de
l'école de la décision

Apports

Théorie de la décision
et concept de la
rationalité limitée

Limites

Pas d'intérêt pour la
décision en que telle
mais sur le processus
de prise de décision





Merci pour votre attention



Questions ?

