

## Herbert Alexander SIMON

(1916 – 2001)

### *Les décisions sont-elles prises de façon rationnelle ?*

H. A. Simon constate que les principes d'administration proposés par les auteurs de l'école classique des organisations ne donnent pas toujours les mêmes résultats. Leur efficacité dépend des conditions de leur application. Cela conduit à analyser le processus qui aboutit aux choix, alors qu'auparavant la réflexion portait uniquement sur les choix eux-mêmes.

Toute décision est l'aboutissement d'un processus qui permet d'opérer des choix en situation d'incertitude et de les mettre en œuvre. Une décision est dite rationnelle si elle est parfaitement adaptée, dans des circonstances données, en fonction des objectifs. Simon analyse le processus décisionnel en trois étapes successives (modèle **IMC**) :

- **Intelligence**, au sens anglo-saxon de « renseignement ». Cette étape vise à explorer les situations pour analyser les problèmes à résoudre ;
- **Modélisation**. Elle permet de formuler l'ensemble des solutions possibles et d'analyser leurs conséquences en fonction des objectifs poursuivis ;
- **Choix**. Il consiste à sélectionner une solution, à la mettre en œuvre et en évaluer les effets.

L'analyse de ces trois phases permet de démontrer que la rationalité du décideur est **limitée** par ses propres capacités intellectuelles et par le cadre dans lequel il agit :

- Les phases d'analyse et de modélisation peuvent être affectées par l'incompétence du décideur, l'urgence du problème à résoudre ou l'insuffisance des informations disponibles. Il peut avoir des objectifs mal définis.
- Dans un cadre organisationnel, le décideur peut être influencé par d'autres personnes, directement ou indirectement.
- La complexité de l'environnement fait que l'on ne peut pas prendre en compte toutes les possibilités, tous les paramètres qui peuvent affecter le choix à un moment donné.
- Le choix d'une décision parmi d'autres possibles implique de se projeter dans l'avenir pour en évaluer les conséquences. Or l'avenir ne peut être appréhendé de façon exhaustive du fait des limitations de l'accès à l'information et du fait des multiples changements qui peuvent intervenir.
- Le choix peut être basé sur les croyances, les a priori ou les préférences du décideur et les deux étapes précédentes sont alors escamotées. L'expérience ou le statut du décideur sont supposés suffire à sa compréhension du problème et le dispenser d'utiliser les outils d'aide à la décision.

Simon conclut que le décideur s'arrête le plus souvent à la première solution qu'il juge acceptable et satisfaisante, sans chercher à atteindre une décision optimale.

Dès le début des années 1950, Simon s'intéresse à la modélisation du raisonnement humain. Il établit une distinction entre décisions structurées et non structurées :

- Les décisions **structurées** ou programmables sont répétitives et mettent en jeu un nombre limité de paramètres ; il s'agit de processus relativement simples à modéliser qui débouchent sur un choix unique et optimal. Par la mise au point d'outils d'aide à la décision, la recherche opérationnelle et les techniques quantitatives de gestion ont fortement contribué à la multiplication de ce type de décisions.

- Les décisions **non structurées** ou non programmables correspondent à des situations dans lesquelles les solutions possibles sont multiples, floues, conflictuelles. Ce sont souvent des décisions stratégiques.

Les progrès de l'informatique multiplient les modèles interactifs d'aide à la décision qui transforment de nombreuses décisions complexes en décisions structurées.

Par ailleurs, les décisions dans les entreprises ne sont pas prises individuellement, mais dans un cadre organisé. Elles sont le résultat d'un processus de négociation entre les responsables et prennent en compte différents groupes d'intérêt, les uns et les autres cherchant à faire passer les décisions qui leur conviennent le mieux. La théorie de la décision a été développée et analysée dans le cadre des organisations par J. G. March.

En 1978 Herbert Simon a été distingué par le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel.

### ***Principaux ouvrages***

*Administration et processus de décision (Administrative behavior)*, 1947

**Avec J. G. March**, *Les Organisations (Organizations)*, 1958

*The science of the artificial*, (1969) ; en français : *Les Sciences de l'artificiel*, (1974)

*Models of bounded rationality : Empirically grounded economic reason* (1997)