

Communication à la XIV Journées Nationales des IAE.

**La validation d'une méthode d'aide à la décision :
Propositions à partir d'un cas**

LAURENT DEHOUCK

Maître de Conférences en Gestion

GRID. Groupe de Recherche sur le Risque, l'Information et la Décision,
(URA CNRS n°1419)

Ecole Normale Supérieure de Cachan,
61, avenue du Président Wilson, 94235 CACHAN Cedex

Département d'Economie-Gestion,
Ecole Normale Supérieure de Cachan, Antenne de Bretagne,
Campus de Ker Lann, 35170 BRUZ.

Tel : 02-99-05-93-21 ; Fax : 02-99-05-93-28 ; dehouck@bretagne.ens-cachan.fr

**La validation d'une méthode d'aide à la décision :
Propositions à partir d'un cas**

Résumé :

Nous proposons un cadre de validation original pour les méthodes d'aide à la décision qui étend les critères classiques d'intelligibilité et de tests pratiques en portant l'attention sur leurs bases normatives et descriptives. Il résulte des interrogations nées d'une intervention d'aide à la décision stratégique soutenue par la méthode ACS (Aide à la Cohérence Stratégique).

Survey :

We suggest an original framework to investigate decision aid methods. It is based on the results of the implementation of a strategic decision aid named ACS (for Strategic coherence aid). The classical criteria of intelligibility and implementation are expanded with respect to normative and descriptive decision models.

La validation d'une méthode d'aide à la décision : Propositions à partir d'un cas

Chacun sait, dès lors qu'il entreprend une recherche en gestion, qu'il est extrêmement difficile de tester ses constructions théoriques, d'éprouver ses idées en situation. Cette épreuve est encore plus sévère dans le champ de l'aide à la décision. La spécificité des méthodes d'AD¹ et des connaissances construites en intervention, en effet, est qu'elles n'ont pas leurs finalités en elles-mêmes. On passe de la finalité classique de la connaissance, de la compréhension propre à toute démarche scientifique, à celle d'efficacité de l'action. D'une "science" de la décision attachée à définir "des lois de comportement raisonnable" à la délibération raisonnée d'une décision singulière. Il n'est donc pas étonnant que la validation des méthodes d'AD ne coïncident pas avec les recommandations épistémologiques classiques. Cette spécificité justifie également les débats récents sur l'épistémologie de la gestion conçue comme « invention de modèle de gestion possible » et la démarche de recherche/action (Martinet, 1990 ; Roy, 1992 ; Avenier, 1989, 1992 ; Lemoigne 1990, 1993 ; Liu 1992).²

Notre objet d'investigation apparaît : quels sont les liens entre cette « science de la décision » et les modèles élaborés lors des délibérations raisonnées, au cours du processus concret de décision ? Sont-ils inexistantes ? Faut-il nécessairement en établir ? Comment procéder à la validation d'un dispositif d'aide à la décision ?

On peut d'emblée écarter trois hypothèses de validation, souvent utilisées en première approximation. La première considère qu'il suffit d'observer les résultats de la décision. Pourtant, dans la mesure où toutes les décisions³ dépendent d'événements incontrôlés et incertains, une "mauvaise" décision peut déterminer de bons résultats, de la même façon qu'une "bonne" décision peut se conclure par des résultats inattendus et désastreux (March, 1978).

La deuxième hypothèse de validation prétend comparer les processus de décision avec intervention d'AD, ou sans intervention. A nouveau il nous semble nécessaire de repousser cette idée en raison de la singularité des situations de décision qui limitent la pertinence des comparaisons.

Enfin écartons également la possibilité de construire des situations contrôlées d'expérimentation permettant de tester des propositions d'AD, puisque ces propositions

¹ AD est employée dans ce texte pour aide à la décision.

² La plupart des tentatives récentes ont été développées autour de ce qu'on appelle le constructivisme. Deux remarques nous conduisent à écarter de notre propos ces débats. Le traitement de la diversité de ces propositions nécessiterait un espace considérable, hors de propos dans ce cadre. Mais surtout, la généralité de ces propositions les rend difficilement utilisable en pratique, lorsqu'on se propose de concevoir, de mettre en oeuvre et donc de tester de nouvelles méthodes d'AD.

³ C'est tout particulièrement le cas de l'aide à la décision en matière stratégique qui supportera notre discussion dans ce papier.

ne se constituent pas en objet autonome. Les techniques statistiques classiques utilisées pour confronter une proposition singulière déduite d'un modèle théorique avec "la réalité", ne sont ici d'aucun secours, car il s'agit d'affronter l'ambiguïté des processus d'AD due à l'interaction entre le chercheur/conseiller et les acteurs du processus de décision.

Ainsi, plutôt que d'aller d'une conception épistémologique vers son application pour l'AD, pourquoi ne pas tenter de réfléchir en partant d'une application d'AD dans une organisation. C'est le parti pris de ce papier qui développera dans un premier temps les interrogations nées de la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode d'aide à la décision stratégique l'ACS⁴ (Dehouck 1994, 1995). Un cadre original de validation sera proposé dans un deuxième temps.

1 - La mise en oeuvre d'une "ACS"

1.1 - La méthode

Le concept de cohérence stratégique renvoie à une conception décentralisée, multi-acteurs et émergente de la stratégie d'entreprise. Cette conception est soutenue par de nombreux modèles descriptifs (Mintzberg & alii, 1976, 1985, 1990 ; Quinn, 1978, 1980 ; Lindblom, 1959). Si l'on accepte les faits empiriques décrits dans ces travaux, le management stratégique, d'un point de vue prescriptif, ne peut plus être envisagé dans le mouvement classique, en deux temps, de conception et d'application. Même si, comme Ansoff (1991) le soutient dans sa réponse à Mintzberg (1990), on intègre les concepts de myopie managériale et de résistance au changement pour tenir compte des interactions entre formulation et implémentation.

Mais alors, lorsqu'on tient à conserver à la fois les résultats descriptifs sur les processus de décision stratégique et une ambition prescriptive, la problématique de la cohérence stratégique apparaît.⁵ Comme les mouvements stratégiques globaux émergent des décisions prises à de nombreux niveaux hiérarchiques par des acteurs-clés de l'organisation⁶, la problématique clé du management stratégique devient la mise en cohérence des décisions et des actions décentralisées. L'outil majeur de cette mise en cohérence stratégique n'est plus le plan d'action plus ou moins formalisé soutenu par une autorité hiérarchique descendante, c'est essentiellement la capacité des dirigeants à faire partager une vision stratégique identique à ces acteurs. On se place donc en termes de représentations, de modèles mentaux, de processus cognitifs individuels et collectifs (Hamel & Prahalad, 1993).

⁴ACS est l'abréviation d'aide à la cohérence stratégique.

⁵ Dans la conception en deux phases du management stratégique, la problématique de la cohérence stratégique n'est pas centrale car elle est supposée assurée par l'ensemble du dispositif prescriptif sous l'autorité du "top management".

⁶ Nous leur reconnaissons donc une assez grande autonomie : pensons à des business manager, des responsables fonctionnels ou opérationnels.

Trois hypothèses expliquent l'émergence de cette problématique⁷ :

- Des modèles mentaux différents de la stratégie de l'entreprise coexistent dans l'organisation
- Ils sont soutenus par des acteurs et demeurent le plus souvent implicites
- Les expliciter dans des discours stratégiques, les discuter, et plus encore les partager en un modèle unique améliore la coordination des actions et donc l'efficacité du mouvement stratégique de l'entreprise.

Le concept de cohérence stratégique peut donc être défini comme le partage par ces acteurs d'une représentation stratégique unique. Quel cadre méthodologique proposer pour régler cette question ? L'ACS propose un dispositif en trois étapes :

1 - Recueil lors d'un entretien confidentiel avec le ou les analystes des discours stratégiques de chaque décideur concerné. Deux formalisations sont alors élaborées : la problématique stratégique et l'intention stratégique.

La problématique stratégique de chaque décideur se définit formellement comme un ensemble d'attributs (de dimensions), qui précise sa représentation de l'identité de l'organisation et lui permet d'apprécier la situation stratégique. En effet, a priori, tout discours stratégique porte sur l'ensemble de l'organisation, parce que les conséquences d'une décision stratégique ont des effets étendus et multiples dans le temps et dans l'espace organisationnel. Dès lors, il est naturel de supposer l'existence d'une image simplifiée de la stratégie, propre à chaque acteur.

De plus, on peut faire l'hypothèse qu'un discours stratégique contient également des jugements sur la dynamique suivie par l'organisation, c'est-à-dire sa convergence ou sa divergence éventuelle vers ses finalités. Il apparaît donc également nécessaire de définir une intention stratégique, c'est-à-dire une volonté de positionnement de l'entreprise dans le cadre de la problématique stratégique. Il s'agit d'exprimer une relation de préférence sur l'ensemble des attributs qui la forment. Cela implique, pour chaque acteur, d'explicitier quelles dimensions de la compétition il privilégie et quels sont les niveaux d'aspiration qu'il estime souhaitables pour l'organisation.

La méthode a donc pour premier temps la structuration des jugements individuels. Elle relève en conséquence, du dialogue maïeutique parce que son but n'est pas de transformer ou de rendre compatibles les jugements de préférences et de vraisemblances d'un décideur avec les axiomes d'une théorie de la décision. Les deux concepts sont élaborés en pratique sur la base d'un entretien semi-directif avec chacun des dirigeants considérés avoir une responsabilité dans la stratégie, tant dans sa conception que dans sa mise en oeuvre.

⁷ Il est intéressant de noter qu'on retrouve ces hypothèses dans le développement récent des écoles de pensée qualifiées par Mintzberg (1990) de cognitives et d'idéologiques. Le thème de la culture d'entreprise par bien des aspects met également l'accent sur ces éléments. Les travaux qui mesurent l'importance des temps de travail des cadres consacrés à la communication fortifient également cette perspective. D'un point de vue normatif, ces remarques rejoignent également les préoccupations de nombreux consultants en stratégie quant aux difficultés à définir une problématique stratégique partagée dans l'organisation.

2 - Afin de valider les modèles individuels créés et structurer la réunion de mise en commun des modèles pour construire la cohérence stratégique, une étape de synthèse intermédiaire a été imaginée. Elle se déroule ainsi :

1) Conception par l'analyste d'une problématique stratégique qui synthétise les différents modèles individuels⁸. Le choix de la « neutralité » de l'analyste dans l'élaboration de la synthèse est important, puisque l'objectif est d'informer chacun, d'une manière plus formelle, des dimensions considérées par les autres.

2) Envoi de cette synthèse aux interlocuteurs, auxquels il est demandé d'explicitier trois éléments : leurs priorités par rapport à l'ensemble des attributs, l'état actuel et l'état désiré de l'organisation sur chacun des attributs.

3) Par comparaison des réponses ainsi définies et des modèles individuels construits à la suite des discours stratégiques, il est possible de valider les modélisations.

4) Ces résultats sont ensuite envoyés à chaque interlocuteur pour vérifier la cohérence de sa modélisation à la fois par rapport au discours tenus et par rapport au questionnaire.

La deuxième étape permet donc de tester la fiabilité du dispositif et d'élaborer, dans un format commun à tous les décideurs concernés, un jugement plus formalisé sur l'état actuel et l'état désirable pour l'organisation.

3 - Mise en évidence lors d'un séminaire stratégique des écarts de représentations entre les acteurs concernés. Il s'agit de les rendre « connaissance commune » à partir de la synthèse intermédiaire. Naturellement, le séminaire stratégique a pour objectif, si les "distances" entre les acteurs dans l'appréciation de la situation et la détermination des objectifs à poursuivre ne sont pas trop "grandes", de définir collectivement une problématique et une intention stratégique qui pourrait servir de cadre à un système de contrôle stratégique. C'est ce que l'on appelle la cohérence stratégique.

Le rôle de l'intervenant dans la réunion de groupe est conçu comme facilitateur de consensus. Diverses procédures peuvent être utilisées pour organiser cette étape. Elles se fondent toutes sur une présentation particulière des résultats de l'étape intermédiaire. Celle-ci permet, en effet, d'utiliser des techniques d'analyse de données pour identifier des regroupements entre les acteurs, ou encore de déterminer les éléments fondamentaux de différenciation des discours afin de structurer le débat.

En cas d'écarts importants entre les acteurs impliqués dans le processus, on peut organiser un séminaire structuré sur les positions antagonistes pour créer un débat sur les points précédents et les hypothèses qui les fondent. On peut au contraire, proposer d'organiser le débat à partir de la synthèse intermédiaire des positions individuelles qui est constituée de tous les attributs définis par chacun des participants de la décision. Le débat se structure alors logiquement sur l'ensemble des attributs à retenir, puis sur la situation de l'entreprise, et enfin sur la définition d'une ambition stratégique.

⁸ On l'appelle la problématique intermédiaire.

Le contexte peut être important dans le choix de telle ou telle méthode, et particulièrement « l'éloignement ou la proximité » des représentations des acteurs du processus.⁹

1. 2 - Les enseignements d'un cas¹⁰

La mise en oeuvre de cette méthodologie dans une organisation montre l'importance de nombreux facteurs de contingence. Deux questions apparaissent particulièrement prégnantes :

- la cohérence stratégique est-elle nécessaire ? Ne convient-il pas mieux de conserver un niveau d'ambiguïté de bon aloi dans la formulation d'une stratégie ?

- Les participants adhèrent-ils sans réticences et sans "arrières pensées politiques" au processus d'intervention ? Ont-ils compris les concepts et le parti pris méthodologique ?

1. 21 - La cohérence stratégique

Le premier enseignement porte sur la finalité de la méthode, la cohérence stratégique semble conditionnée par deux variables :

- la structure de l'organisation et plus particulièrement le système de pouvoir
- les pressions provenant de l'environnement.

L'intervention a été menée dans un groupe qui possède une structure autogestionnaire, caractérisée par l'autonomie et la responsabilité de ses membres d'une part et le vote des décisions d'autre part. L'orientation des débats et des votes est dirigée par le « secrétariat » du groupe. Ces propriétés organisationnelles constituent une modalité intéressante pour la méthode, car elles forment un cas limite. Si la question de la cohérence stratégique devient évidente puisque chaque membre a une très grande liberté de comportement, du point de vue du collectif, il n'existe pas de responsable doté d'autorité hiérarchique et investi de la responsabilité des résultats du groupe (le « secrétariat » du groupe a pour tâche unique d'animer la gestion du groupe). Dès lors, tant que chaque individu ne voit pas les conditions de son insertion dans le collectif remises en cause, un consensus global émerge autour du secrétariat. Sans pression externe, la capacité d'inertie d'un tel système est très grande et surtout ne privilégie pas la formalisation d'une stratégie collective qui réduirait les marges de manoeuvre individuelles.

De plus, l'explicitation d'une cohérence stratégique pourrait contribuer à redistribuer l'appartenance aux coalitions et changer la structure de pouvoir interne. La

⁹ Une discussion plus précise et différentielle de l'ACS au regard d'autres méthodologies notamment la méthode SODA de Colin Eden (1985, 1989) est présentée dans des travaux antérieurs (Dehouck 1994, 1995)

¹⁰ Le contexte professionnel de l'intervention implique une réserve importante dans la rédaction de cette sous-partie en raison de l'exigence de confidentialité demandée par les responsables de l'organisation qui ont accepté d'entreprendre cette expérimentation.

question de la pression externe ou interne¹¹ à la cohérence stratégique est donc essentielle dans une telle structure pour inciter à la réalisation intégrale de l'ACS. Or la pression externe à la définition d'une cohérence stratégique est très faible dans ce cas parce que les conditions de marchés sont favorables (croissance d'un marché quasi captif). Pour résumer rien n'impose dans ce cas de manière structurelle la formalisation collective d'une cohérence stratégique.

Cela explique à la fois l'adhésion aux deux premières étapes du processus d'ACS et son délitement dans la dernière étape. Les deux premières étapes, anonymes et synthétiques, permettaient à chacun d'agrandir son ensemble d'information sur les autres, alors que la dernière étape, impliquant la définition opérationnelle d'une cohérence stratégique opposable aux comportements individuels, a suscité une résistance forte. En définitive, ce type d'organisation sans autorité hiérarchique, et sans pressions externes à la cohérence stratégique peut reposer pour sa coordination stratégique sur un niveau d'ambiguïté élevé.

L'intervention montre donc que la validité du dispositif d'ACS repose ainsi de manière déterminante sur l'existence d'une pression interne ou externe à la formalisation d'une cohérence stratégique.

1. 22 - L'adhésion des participants

Le questionnement des concepts et de la méthodologie d'ACS par les participants est un résultat important de l'intervention. En effet, comme les résultats de l'intervention dépendent de l'adhésion des participants, il est particulièrement important que ceux-ci comprennent et acceptent les concepts/outils de l'ACS et le processus de mise en oeuvre.

Or, les concepts et la méthode suivie ont fait l'objet de critiques et de remarques au cours du séminaire stratégique final, qui montrent que tous les participants n'ont pas compris la formalisation adoptée et son parti pris méthodologique. Cette intervention apporte en conséquence des informations sur l'applicabilité de la méthode et sa perception par les participants. Il est intéressant d'ailleurs que ces critiques portent sur l'interaction entre la méthode et son contenu, démontrant ainsi qu'en matière prescriptive une intervention d'ACS construit inéluctablement une interconnexion entre ces deux aspects.

Certains participants soulignent des difficultés à situer le niveau de leur discours stratégique. Quelques uns n'ont pu se placer "à la place du groupe" face à son environnement, et pour qui l'appréciation de la stratégie consiste à développer leur situation d'insertion personnelle. A cette confusion entre l'appréciation de la stratégie de l'organisation et l'appréciation de l'insertion individuelle dans l'organisation, s'ajoute la multiplicité des niveaux d'appréciation de la stratégie. Les remarques très nombreuses

¹¹ Un soutien fort de la direction générale apparaît donc comme une dimension incontournable. Dans le cas le soutien du « secrétariat » s'est étiolé avec le temps, en raison d'une crainte explicite de trop fortes divergences dans le groupe.

sur la complexité du questionnaire intermédiaire, où chaque membre du groupe est confronté aux dimensions d'appréciation évoquées par les autres montrent cette nouvelle difficulté.¹²

A cet égard, en termes de procédure, c'est la position de neutralité du facilitateur qui est remise en cause, tant au niveau des entretiens individuels qu'au niveau du questionnaire. Un positionnement plus directif dans le cours des entretiens individuels aurait permis de spécifier peut-être mieux les concepts et les résultats recherchés. Il aurait ainsi diminué les ambiguïtés ressenties par les participants sur les objectifs de l'intervention et la méthodologie qui en résulte. Il est également clair qu'une intervention plus concentrée dans le temps¹³ aurait permis de renforcer la compréhension des intervenants.

D'autres acteurs entendent par stratégie, une action ou un programme d'actions délibérées, bref un projet. Ils critiquent par conséquent la focalisation sur les représentations de la méthode, c'est-à-dire sur l'amont de la décision stratégique. Cette critique se renforce par l'évocation des divergences entre les discours individuels et les pratiques. En revanche, la distinction entre l'intention et la situation stratégique n'a pas semblé amener de difficultés. De même, l'intégration de ces deux aspects dans le concept unique de problématique stratégique n'a pas provoqué de résistances particulières sauf pour une personne.

Enfin, il est nécessaire d'évoquer des éléments pratiques d'insertion de la dernière étape. L'heure tardive du séminaire stratégique après une journée bien chargée imposait des contraintes spécifiques dans la conduite de la réunion qui ont sans doute été sous-estimées (fatigue des participants, diminution de l'attention, désir d'en finir au plus vite, ...). De plus, la durée trop longue de l'ensemble du processus d'intervention a diminué sa pertinence et son impact puisque dans le même temps l'environnement de l'organisation, les problématiques la concernant, son agenda évoluaient considérablement.

Les enseignements de la mise en oeuvre de l'ACS sont donc nombreux et de différents niveaux. Ils touchent à la fois au contenu et à la procédure d'intégration dans l'organisation. En termes conceptuels tout d'abord, les concepts de cohérence stratégique, de problématique stratégique et d'intention stratégique ont été saisis même si la notion de stratégie pose des difficultés. L'insertion de l'intervention dans l'organisation est marquée par l'importance du positionnement de l'analyste et donc à la fois la contingence de sa situation, vis-à-vis des acteurs, du secrétariat, des conditions pratiques d'intervention (temporalité, animation des entretiens et du séminaire) mais aussi du point de vue de la méthode et d'une manière plus générale par les hypothèses retenues sur les comportements des acteurs, la structure de pouvoir organisationnelle.

Si toutes ces remarques illustrent bien la singularité irréductible d'une intervention que peut-on en tenter d'en déduire quant à l'appréciation des méthodes d'aide à la décision stratégique ?

¹² On peut nuancer cet aspect dans la mesure où le taux de retour des questionnaires intermédiaires est de 100%.

¹³ L'ensemble de l'intervention du premier entretien au séminaire final s'est déroulée en 18 mois.

2 - Une proposition de validation des modèles d'AD

Comme on l'a vu, si une intervention illustre et apporte de nombreux enseignements, elle peut difficilement être considérée comme un test, au sens fort, de la méthode. La singularité de l'intervention, à travers toutes ses spécificités contextuelles semble constituer une limite irréductible. Dès lors, si la réalisation d'une intervention est un point nécessaire de validation, elle ne peut être le seul. D'autres aspects doivent être intégrés pour déterminer la qualité d'une méthode d'AD.

Plus précisément, Jacquet-Lagrèze (1986) montre en quoi les concepts utilisés dans une méthode générale d'AD ont un impact sur l'intégration pratique de l'intervention d'AD dans l'organisation. On a vu également que cette question s'est avérée cruciale dans le cas. La relation qu'entretient la méthode avec les théories de l'organisation, s'avère donc un point d'entrée spécifique de validation. Hatchuel et Molet (1986) ou Moscarola et Siskos (1983) insistent également sur ce point en montrant en quoi une intervention d'AD peut être un moment structurant d'organisation, parce qu'elle permet d'explicitier des logiques d'acteur, et donc un apprentissage supplémentaire de l'organisation sur elle-même. Dès lors, on est amené à s'interroger sur les arguments théoriques mobilisables pour justifier ou critiquer une méthode d'AD.

A cet égard, Bell, Raiffa et Tverski (1988), ajoutent à la typologie classique (normatif versus descriptif) des modèles de décision, les modèles prescriptifs. Ils distinguent :

Les modèles normatifs dont la problématique est d'établir comment des personnes "idéalement rationnelles" devraient prendre des décisions. Le raisonnement hypothético-déductif et le langage mathématique sont l'expression naturelle de ces recherches. Les modèles de décision sont alors souvent fondés sur une axiomatique, représentant une "rationalité", dont on dérive une règle de comportement décisionnel idéale.

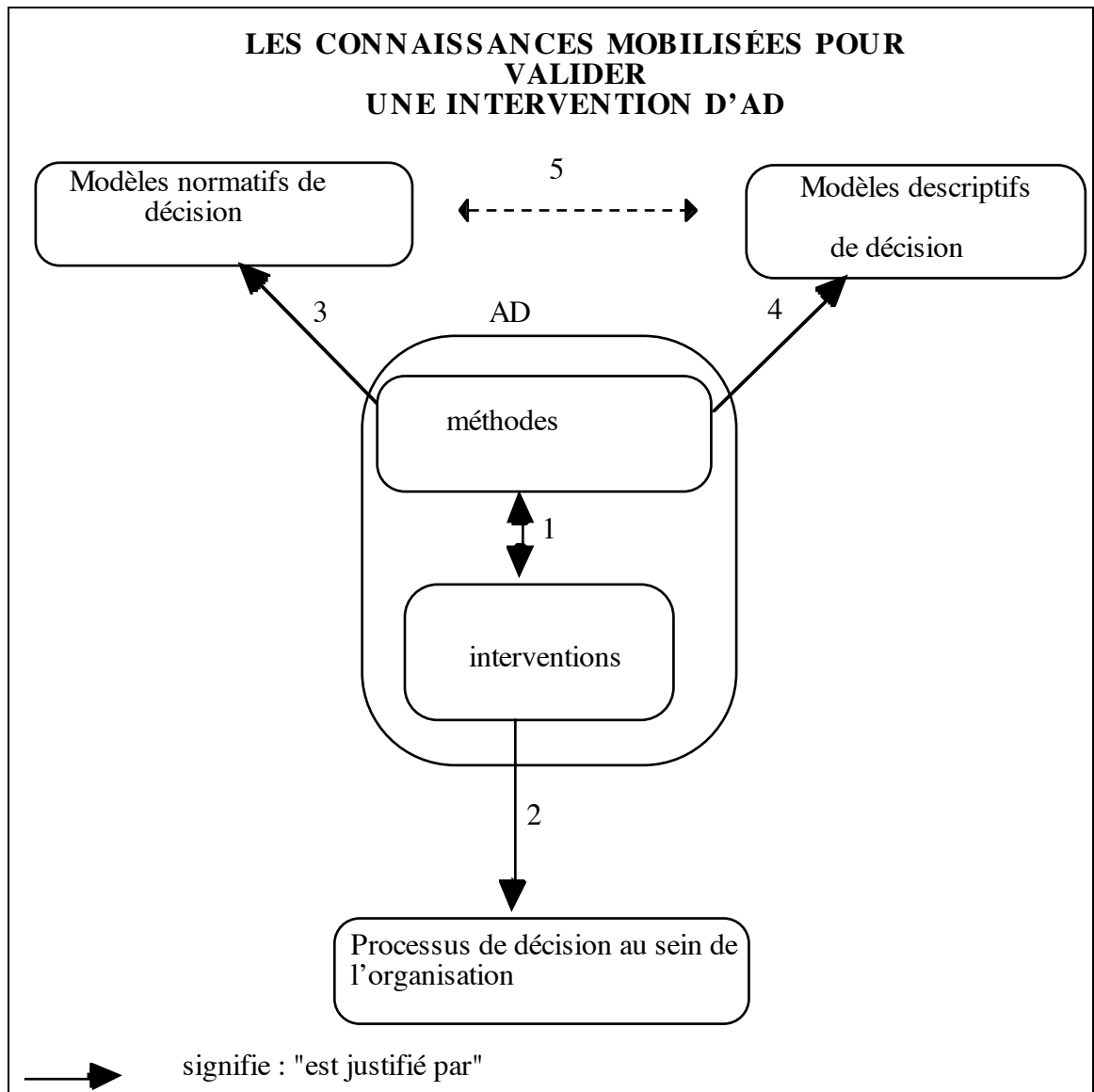
Les modèles descriptifs dont l'objet est de répondre aux questionnements du type "comment les personnes se comportent-elles effectivement ?" et donc "comment rendre compte des observations menées dans les laboratoires et dans des situations pratiques d'entreprise ?". Les méthodes de recherches employées se fondent toutes sur des observations et privilégient une démarche inductive. Les modèles construits sont souvent testés empiriquement, soit en laboratoire ce qui permet de contrôler les situations décisionnelles, soit de manière moins précise en situation réelle de décision, et particulièrement dans les organisations.

Enfin, ils ajoutent les modèles prescriptifs dont l'objet est "d'aider une personne singulière face à un problème de décision concret".

Dans ce contexte des recherches cognitives sur la prise de décision en situation risquée, ils relèvent la complexité des interactions entre ces trois catégories de modèles. Pour notre propos, c'est surtout la création de la catégorie des modèles prescriptifs qui importe puisqu'on retrouve dans un autre contexte la prise en compte de la singularité

des modèles construits au cours d'une intervention d'AD par opposition à la généralité « idéale » des modèles normatifs.

Pour éclaircir la complexité de la validation des savoirs en matière d'AD, il apparaît nécessaire de faire figurer outre les différents champs de connaissance mobilisés, la distinction entre la méthode générale d'AD et l'intervention car on précise alors plus clairement les relations de validation établies.



Ce schéma présente les différentes relations qui devraient justifier la construction d'un modèle d'AD et qui sont soutenues par ses deux acteurs principaux : les analystes et les décideurs.

Les flèches 1, 3, 4 relient les domaines de savoirs impliqués dans l'activité de recherche en matière d'AD. La flèche 2 est l'unique élément qui importe pour le

décideur, c'est-à-dire l'impact de l'intervention sur le processus de décision. Cette relation est également très importante pour l'analyste, qui met en oeuvre ou qui conçoit la méthode, car elle constitue pour lui «une épreuve empirique» de la méthode et plus généralement de ses bases normatives et descriptives (flèches 3 et 4). De ce point de vue l'ambiguïté de l'interaction analyste/décideur et donc de l'interaction AD/processus de décision est inévitable puisque les centres d'intérêt des deux principaux acteurs diffèrent.

De manière plus générale, la flèche 2 met l'accent sur le processus d'intervention dans la décision, et donc sur les phénomènes d'organisation liés aux positionnements des acteurs. Dès lors, il apparaît crucial de tenir compte des finalités et les logiques locales qui en dérivent non seulement dans la mise en oeuvre d'une méthode d'AD (son implémentation) mais plus directement dans sa conception en précisant les modèles d'acteurs et de processus de décision dans laquelle elle prétend s'insérer (flèche 3 et 4).

La flèche 1 est à double sens, car elle représente les premières questions à poser et à résoudre en matière de validation d'AD. Elle signifie simplement qu'une méthode d'AD se justifie de manière interne par rapport aux méthodes déjà existantes, et par rapport à ses mises en oeuvre dans les organisations¹⁴.

La flèche 3 montre qu'une méthode générale d'AD se justifie nécessairement (implicitement ou explicitement) par rapport à un modèle normatif, un "idéal". Pour les acteurs, c'est leur exigence de rationalité qui est le plus souvent évoquée (Munier 1994). Ainsi, la référence à l'axiomatique de l'utilité espérée est une justification de la méthode d'analyse de la décision mono ou multi-critères (Keeney, 1992). En terme d'organisation, "l'idéal", le référent, demeure souvent implicite. Pourtant, la flèche 4 signifie qu'une méthode d'AD prend également nécessairement position par rapport aux processus de décision dans laquelle elle intervient. Il s'agit ainsi à la fois de préciser la conception de l'interaction entre analyste et décideur et plus généralement l'interaction entre le processus d'intervention et le processus de décision dans l'organisation. Une raison supplémentaire d'intégrer cette dimension dans la validation provient des critiques externes des méthodes d'AD, qui s'appuient souvent, sur une critique des modèles retenus pour les acteurs, ou l'organisation.

Par exemple, de nombreux auteurs dans un cadre de décision mono-décideur soutiennent qu'un décideur et son "analyste" sont incapables d'explicitement sans arbitraire une fonction d'utilité, ou une distribution de probabilité pour une décision stratégique, et qu'en conséquence l'utilisation de l'analyse de la décision est inadéquate pour cette catégorie de problème. En matière de décisions collectives, d'autres soutiennent que les hypothèses en matière de théories de l'organisation contenues dans les méthodes d'aide à la décision sont en contradiction avec les pratiques. Hatchuel & Moisdon (1987), par exemple, montrent dans leur commentaire sur une forme particulière d'analyse de la

¹⁴ La généralisation d'une méthode dans les organisations est à long terme le seul critère de validation. Elle est mesurable statistiquement si l'on accepte une certaine approximation dans la définition de la méthode d'AD. La comptabilité en partie double, le taylorisme, le contrôle de gestion peuvent ainsi être considérés comme des exemples de succès empiriquement testés. Les démarches qualité, la gestion de production "à la japonaise", la recherche opérationnelle, le développement de systèmes experts sont des exemples plus discutables.

décision appliquée au secteur pétrolier, que les discussions critiques précédentes sur l'interaction analyste/décideur ne portaient pas sur les situations de gestion concrètes, où la prise de décision se dilue à travers de multiples acteurs insérés dans des procédures variées. Plus particulièrement, ils notent :

" (...) l'impossibilité de faire travailler ensemble les différentes fonctions en maintenant tous les choix possibles ainsi que leurs implications. Un scénario possible parmi bien d'autres doit être retenu, fondé sur des estimations moyennes pour l'ensemble des variables ; c'est lui qui circule de service en service, et autorise une communication et une coordination limitée"

Ainsi bien souvent la pratique organisationnelle s'oppose par de telles procédures aux principes basiques de méthodologie d'AD comme celui de l'arbre de décision. En effet, leur remarque descriptive revient à choisir d'abord l'événement le plus crédible et à en tirer les conséquences en termes de décision. On sait au contraire que dans un arbre de décision, la décision est prise en fonction des différents événements possibles.

Si notre schéma intègre ces aspects, il permet également de réinterpréter leur portée critique puisqu'ils confondent souvent la critique de la méthode d'AD et la critique des modèles généraux normatifs qui ne constitue qu'un élément de justification. Examinons plus précisément ce point sur l'interaction analyste/décideur et donc les hypothèses de rationalité individuelle opérées dans un premier temps et d'autre part l'intégration du processus d'AD dans le processus de décision, l'organisation.

2.1 - L'interaction Analyste/Décideur

Tous les intervenants dans les organisations notent que la qualité de cette interaction fonde la validité de chaque modèle singulier issu d'une méthodologie générale. Dans le cadre de la "Decision Analysis"¹⁵, la discussion des méthodes utilisées pour expliciter les préférences et les croyances d'un décideur, demeure la clé d'invalidation retenue par la plupart des critiques, en raison des nombreux biais et risques d'arbitraire qui entrent dans ces déterminations.

En effet, de très nombreuses expériences démontrent, même dans des situations décisionnelles simples, l'existence de biais de comportement (Kahnemahn, Slovic, Tversky, 1982). Par exemple, la règle de Bayes n'est pas toujours respectée lorsqu'un décideur révisé ses croyances dans un contexte de choix entre des loteries. Ces auteurs ont également montré que les décisions sont extrêmement sensibles aux contextes : un même problème formel, par exemple, énoncé en termes positifs ou négatifs (taux de survie ou taux de mortalité) entraîne majoritairement un renversement de l'attitude par rapport au risque.

Les découvertes empiriques les plus récentes (Abdellaoui & Munier 1994) démontrent également la dépendance de l'attitude envers le risque par rapport aux

¹⁵ La "Decision Analysis" décrit un ensemble de modèles et de méthodes spécifiques inspirées de la théorie de l'utilité espérée pour soutenir un processus de prise de décision. On nomme également ce programme de recherche "école américaine d'aide à la décision" par opposition à l'école européenne d'aide à la décision qui ne reconnaît pas la nécessité de faire appel à l'axiomatique de l'utilité espérée pour sa validation.

structures de risque rencontrées par les décideurs. Elles confirment ainsi l'inadaptation du modèle de l'utilité espérée dans des situations impliquant des options à proximité de la certitude (Allais, 1953).

Le modèle de validation proposé ici permet de bien comprendre que ces critiques n'invalident pas les méthodes d'intervention mais plutôt le modèle normatif (flèche 5) puisqu'il s'agit d'arguments descriptifs démontrant l'écart entre les pratiques décisionnelles et une norme théorique de rationalité (l'utilité espérée). A contrario, il est pourtant clair que c'est bien l'existence même de ces écarts qui justifient les méthodes générales d'AD et les interventions conséquentes, dès lors que les acteurs du processus de décision adhèrent aux modèles normatifs et aux analyses descriptives. Par définition, une intervention d'AD n'a lieu que parce que les décideurs le souhaitent, parce qu'ils estiment tirer parti de leurs interactions avec l'analyste et ses compétences méthodologiques. De plus, faire apparaître ces deux figures permet également d'insister sur la pluralité des logiques de validation d'une intervention d'AD, car celles-ci dépendent des finalités des acteurs qui vont la mettre en œuvre. Or, on a montré que même dans les cas les plus simples où les seuls acteurs d'une intervention sont un analyste et un décideur, ils n'ont pas les mêmes finalités dans la construction du processus de validation.¹⁶ Dans les cas plus courants où il y a une pluralité de décideurs ou de participants à l'intervention, on peut même faire l'hypothèse qu'il existe de nombreuses logiques de validation, en relation avec les représentations multiples de la situation de gestion. Dès lors, à rebours des interprétations dominantes, il apparaît indispensable de préciser clairement les modèles normatifs et descriptifs qui informent les représentations d'une intervention d'AD, car ils déterminent les possibilités d'apprentissage organisationnel et donc de changement (cf.2.2).

D'une manière plus générale, la critique behavioriste des modèles de rationalité classique est également à réinterpréter puisqu'en grande partie elle demeure au niveau de la flèche 6. Simon, en définitive ne met en cause que les hypothèses sous-jacentes à la modélisation du décideur, ses capacités de traitement d'information et ses possibilités d'accès à l'information. March ne poursuit ce travail de chape, qu'au regard des hypothèses retenues sur les préférences des décideurs¹⁷. Ainsi, en se cantonnant à la critique des références normatives des méthodes d'AD, la critique behavioriste perd de son efficacité. A contrario, c'est bien parce que descriptivement la rationalité est limitée que la notion d'aide à la décision prend sens. Comme on l'a noté ci-dessus, on peut toujours justifier une intervention d'AD parce que le décideur souhaite s'approcher de la rationalité explicitée dans le modèle normatif qui soutient la méthode d'aide à la décision.

Mais, si l'explicitation de ces modèles normatifs est nécessaire en permettant la critique des méthodes, elle ne suffit pas. Il convient également de préciser comment en pratique au cours du processus singulier de décision, l'intervention d'AD s'insère dans

¹⁶ En effet, il est probable que l'attention de l'intervenant se focalise sur "la rationalité de la décision", par référence aux modèles normatifs et descriptifs alors que le "décideur" se concentre sur la structuration de l'information créée lors de l'intervention et son résultat.

¹⁷ L'application de ces propositions épistémologiques sur la critique behavioriste classique de l'ingénierie de la décision conduisent à des réinterprétations intéressantes (Dehouck, 1995).

l'organisation. De ce point de vue, la relation 4 est déterminante et tout particulièrement les modèles organisationnels retenus pendant l'intervention.

2.2 - L'intégration du processus d'AD dans l'organisation

Cette intégration repose naturellement sur les modèles descriptifs des acteurs impliqués et le schéma organisationnel de l'organisation dans laquelle l'intervention a lieu. Le modèle d'intervention d'AD proposé par Hatchuel et Molet (1986) met justement l'accent sur les logiques organisationnelles des acteurs du processus et évoque la question de la relation entre l'intervention et les théories plus générales dont elle est l'application. On peut l'utiliser pour montrer qu'à chaque étape de l'intervention, les relations 3 et 4 de validation sont déterminantes :

a) Sentiment d'inconfort

Cette étape caractérise la prise de conscience d'un problème pour l'organisation et la nécessité de s'en préoccuper. Elle se traduit concrètement par la mise en place d'un processus de décision, et d'une décision : faire appel à un cabinet d'intervenants extérieurs. Les premières descriptions issues des entretiens entre un (des) analyste(s) et les membres de l'organisation, qui concernent les dysfonctionnements et les améliorations recherchées, constituent la première étape de l'intégration d'une intervention d'AD dans une organisation. On retrouve donc directement les modèles normatifs et descriptifs évoqués dans notre modèle de validation : il s'agit tout simplement d'utiliser les flèches 1, 3 et 4 pour spécifier le problème à résoudre et donc la relation 2.

b) Construction du "mythe rationnel"

Il s'agit pour l'analyste de transformer les sentiments exprimés pendant l'étape précédente en concepts et données quantitatives et ou qualitatives permettant de formaliser la structure du problème. Le modèle construit est qualifié paradoxalement par les auteurs de "mythe rationnel," car issu de syllogismes et de raisonnements en cohérence interne. Mais il s'agit d'une solution "sur le papier", qui sera inévitablement transformée par sa mise en oeuvre dans l'organisation. L'intervention doit donc bien être considérée dans une autonomie relative par rapport à la méthode, comme nous le soutenons dans notre schéma de validation¹⁸.

c) Interaction et intervention

Deux attitudes sont alors possibles dans la démarche d'intervention : celle de "l'expert" qui impose sa "solution" au nom de la "rationalité" qu'ils critiquent ; et celle du "chercheur" qui étudie de surcroît les réactions de résistances ou de renforcements à la formalisation proposée. Si l'expert arrête là, le plus souvent, son intervention, Hatchuel et Moisdon préconisent d'utiliser l'information exprimée à cette occasion par les acteurs pour définir des "rationalités locales". Dès lors l'intervention se poursuit par le portrait d'un ensemble de logiques. Dans cette nouvelle étape, les intervenants analysent les réactions au mythe rationnel afin de définir des logiques locales de

¹⁸ C'est d'ailleurs ce qui fonde toute la difficulté de validation des savoirs issus de cette inéluctable transformation.

positionnement des acteurs du processus de décision dans l'organisation. Selon ces auteurs, ces logiques sont stables et déterminées en grande partie par la position de l'acteur dans la structure organisationnelle. La conclusion de l'intervention se caractérise par la présentation de ces logiques locales en comparaison avec la logique globale d'organisation. Chaque acteur peut ainsi se forger une représentation de l'ensemble de l'organisation dans laquelle sa logique locale est insérée. Deux possibilités d'apprentissage peuvent dériver de ce nouveau savoir qui transforme la représentation initiale du problème, pour l'acteur, : une stabilité des logiques locales et donc de l'organisation ou bien le changement de structure et des processus de gestion déterminant l'apparition de nouvelles logiques locales

Selon ces auteurs, le changement n'est donc pas l'effet direct de l'application du "mythe rationnel" mais plutôt l'effet des nouvelles représentations, des savoirs qu'il a permis de créer. Ils écrivent : "Il est important que les modèles soient en même temps techniques (la Recherche Opérationnelle classique), organisationnels, sociologiques, économiques et psychologiques". On constate à nouveau la proximité du schéma de validation proposée et l'avancée qu'il constitue par rapport à cette proposition.

Conclusion

Nous avons illustré, à partir d'un cas, la pluralité des dimensions de validation d'une méthode d'aide à la décision stratégique. Les enseignements d'une intervention, parce qu'ils sont singuliers, relatifs à une intervention, des acteurs, un processus spécifique de décision ne peuvent être l'unique élément de validation. Pour éclaircir la discussion nous avons mis en valeur l'importance de la distinction entre les différentes catégories de modélisation : normatifs, descriptifs, prescriptifs. Nous soutenons que chaque catégorie, parce qu'elle relève de finalités différentes, implique des processus de validation particuliers.

Nous proposons, en conséquence, de focaliser les débats de validation des méthodes d'AD au delà de l'intelligibilité de la méthode et de ses mises en oeuvre dans des interventions singulières, en éclaircissant les relations entretenues par la méthode et l'intervention avec ses soutiens normatifs et descriptifs.¹⁹ Notre aboutit donc aux trois propositions suivantes :

1- Formellement définir le niveau de modélisation choisie en matière de décision : s'agit-il d'un modèle descriptif, normatif ou prescriptif ?

2- Expliciter, dès lors qu'il s'agit d'une proposition prescriptive, les modèles normatif et descriptif qui la justifient. Quelle décision idéale vise-t-elle ? Dans quelles conditions s'exerce-t-elle ?

3- Ces deux premières remarques impliquent d'intégrer les aspects organisationnels dans la conception des méthodes d'AD en décrivant l'interaction analyste/décideur et de manière plus générale l'intégration de la méthode d'AD dans le processus de décision.

¹⁹ Par référence au schéma original proposé, il s'agit d'expliquer la relation 2 par les relations 3 et 4.

Si on applique ce schéma à la méthode ACS, sa validité reposerait en définitive sur deux arguments descriptifs et un argument normatif :

Proposition 1 : Des visions stratégiques (intentions stratégiques et des problématiques stratégiques) existent implicitement pour l'organisation. Elles sont portées par des acteurs.

Proposition 2 : Les acteurs concernés peuvent les expliciter dans des discours stratégiques qui saisissent une certaine cohérence entre des fins fixées pour l'organisation et l'appréciation de sa situation stratégique actuelle.

Proposition 3 : La cohérence stratégique se définit par l'unicité du discours stratégique pour l'organisation c'est-à-dire d'une seule problématique et intention stratégique pour l'organisation. L'explicitier, c'est créer un outil de gestion utile.

A cet égard, les interventions en organisations demeurent déterminantes moins par la validation directe des méthodes que parce qu'elle constitue une illustration empirique qui suscite de nombreuses questions complémentaires : comment se justifie le choix des participants aux processus de l'ACS ? Comment se déclenche une intervention ? Quels sont les facteurs de contingence vis-à-vis de l'attitude de l'analyste face aux acteurs et comme facilitateur ? ...

Bibliographie

Abdellaoui M. & Munier B., 1994, "On the Fundamental Risk-Structure Dependence of Individual Preferences under Risk, an Experimental Investigation", Note de recherche GRID n° 94-07, Ecole Normale Supérieure de Cachan, Miméo.

Allais M., 1953, "Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque : Critiques des Postulats et Axiomes de l'Ecole Américaine", *Econométrica*, vol. 21, n° 4, pp 503-546.

Ansoff H. I., 1991, "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'", *Strategic Management Journal*, vol 12, pp 449-461.

Avenier M. J., 1989, "Méthodes de Terrain et Recherche en Management Stratégique", *Economie et Sociétés*, SG n°14, pp 199-218.

Avenier M. J., 1992, "Recherche Action et Epistémologies Constructivistes, Modélisation Systémique et Organisations Socio Economiques Complexes : Quelques Boucles Etrangées Fécondes", *Revue Internationale de Systémique*, vol 6, n°4, pp 403-420.

Bell D. E. & Raïffa H. & Tversky A., 1988, "Descriptive, Normative, and Prescriptive Interaction in Decision Making", in Bell D. E. & Raïffa H. & Tversky A. eds., *Decision Making : Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions* , Cambridge, Cambridge University Press, pp 9-30.

Dehouck L., 1994, "Un modèle d'aide à la cohérence stratégique", Communication à la 4ème CIMS, 2-4 Mai 1995, Paris.

Dehouck L., 1995, "L'aide à la cohérence stratégique : Méthodologie, Concepts et Mise en Oeuvre", Thèse de doctorat, 17 Mai 1995, Cachan.

Eden C., 1985, « Perish the thought », *Journal of Operational Research Society*, Vol 36, n°9, pp 809-819.

Eden C., 1989, « Using cognitive mapping for strategic options development and analysis », in J Rosenhead ed, *Rational Analysis for a problematic World* ,New York, John Wiley & Sons, pp 21-70.

Hamel G. & Prahalad C. K., 1993, « La stratégie à effet de levier », *Harvard L'Expansion*, pp 43-54.

Hatchuel A. & Molet H., 1986, "Rational Modelling in Understanding and Aiding Human Decision Making : About Two Case Studies", *European Journal of Operational Research*, vol 24, pp 178-186.

Hatchuel A. & Moïsdon J. C., 1987, "Decider c'est s'Organiser", *Gérer et Comprendre*, dec, pp 77-86.

Jacquet-Lagrange E., 1986, "Sur la Mise en Oeuvre de la Théorie Statistique de la Décision" in R. Nadeau et M. Landry eds, *L'Aide à la Décision : Nature, Instruments et Perspectives d'Avenir* , Quebec, Presse de l'université Laval.

Kahneman D. & Slovic P. & Tversky A., 1982, *Judgment under Uncertainty : Heuristics and Biases*, Cambridge, Cambridge University Press.

Keeney R., 1992, *Value Focused Thinking : a path to creative decision making*, Cambridge, Harvard University Press.

Le Moigne J. L., 1990, "Epistémologies Constructivistes et Sciences de l'Organisation", in A. C. Martinet ed, *Epistémologies et Sciences de Gestion* , Paris, Economica, pp 81- 140.

Le Moigne J. L., 1993, "Les Sciences de l'Ingénierie sont des Sciences Fondamentales. Contribution à l'Epistémologie de la Technologie", *Revue Internationale de Systémique*, vol 6, n°4, pp 435-454.

Lindblom C., 1959, "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, vol 19, pp 79-88.

Liu M., 1992, "Vers une Epistémologie de la Recherche-Action", *Revue Internationale de Systémique*, vol 6, n°4, pp 435-454.

March J. G., 1978, "Rationalité Limitée, Ambiguïté et Ingénierie des Choix", in March J. G. ed, *Decision et organisation*, Paris, Les Edition d'Organisation (1988), pp 133-161.

Martinet A. C., 1990, "Epistémologie de la Stratégie ", in Martinet A. C. ed, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, pp 221-236.

Mason R. O. & Mitroff I. I., 1981, *Challenging Strategic Planning Assumptions*, New York, Wiley.

Mintzberg H. & Rasinghani D. & Theoret A., 1976, "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, 21, pp 246-275.

Mintzberg H. & Waters J., 1985, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol 6, pp 257-272.

Mintzberg H., 1990, "The Design School: Reconsidering the Basics Premises of Strategic Management", *Strategic management Journal*, vol 11, n°3, pp 171-195.

Mintzberg H., 1990, "Strategy Formation : Schools of Thought", in J. W. Frederickson, *Perspectives in strategic management* , New York, Harper, pp 105-235.

Mintzberg H., 1991, "Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff", *Strategic Management Journal*, vol 12, pp 463-466.

Moscarola J. et Siskos J., 1983, "Analyse a Posteriori d'une Etude d'Aide à la Décision en Matière de Gestion de Réseau de Distribution", in E. Jacquet- Lagreze & J. Siskos, *Méthode de décision Multicritère* , Boulogne-Billancourt, Hommes et Techniques, pp 143-167.

Munier B., "Décision et Cognition : Repères et Perspectives", *Revue Française de Gestion*, Juin/Juillet/Aout 1994, pp 79-91.

Quinn J.J., 1978, "Strategic change : Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, pp7-21.

Quinn J.J., 1980, *Strategies for Change : Logical Incrementalism*, Homewood Ill, Irwin.

Roy B., 1992, Science de la Décision ou Science de l'Aide à la Décision", Note de recherche LAMSADE, Paris IX, Miméo.