

Conclusion générale

§1) La généalogie de la recherche et sa méthode

L'origine de ce travail tient à l'étonnement et l'insatisfaction ressentie face à l'écart entre les théories de la décision (les modèles normatifs et descriptifs formels) et les descriptions des pratiques des organisations.

Plus spécifiquement, l'écart semble encore plus large dans le domaine stratégique qui, par l'importance et la complexité des décisions à prendre, semble au premier chef concerné par les modèles de choix. Ainsi, les théories et les pratiques du management stratégique apparaissent très divers. Mintzberg (1990) relève par exemple 10 écoles de pensée. Martinet élargit encore le champ en dessinant les contours d'une pensée stratégique multiple, complexe et parfois même paradoxale.

"La pensée stratégique - qui ne peut avoir d'autre raison d'être que de guider l'intelligibilité des situations concrètes et l'action que ces dernières appellent doit donc construire des concepts, des cadres et des méthodes qui autorisent le passage du connu en conçu, stimulent mais assurent le design (dessin/dessein), le génie (geneia, ingenium), c'est-à-dire la création de formes praticables, d'utopies dont certaines deviendront topiques.

Cette pensée-là doit permettre la construction et la simulation de modèles mentaux utiles au raisonnement, à l'apprentissage, à la compréhension et à la communication. Elle est donc métis qui combine simplification et respect de la complexité du problème, permet de supputer le futur à partir du passé/présent, de situer le nouveau par rapport au connu, de désigner les zones d'incertitudes pour appeler la vigilance." (Martinet, 1993).

Par ailleurs, le constat des résistances à l'application des modèles formels de décision et particulièrement des modèles s'appuyant sur la théorie de l'utilité espérée, s'est généralisé. Il a déterminé trois attitudes de recherches :

"1) "Jeter le bébé avec l'eau du bain" et renoncer à user de la théorie mathématique de la décision. Il convient alors de se reporter à des modèles de descriptions cliniques enrichis d'observations sociologiques multiples.

2) Chercher à modifier l'assise axiomatique du modèle de façon à rendre son application plus aisée.

3) Suggérer des algorithmes alternatifs à celui de l'utilité espérée sans chercher à en préciser les fondements axiomatiques, mais dans la même perspective d'applicabilité plus commode que ci-dessus." (Munier 1986).

Rejetant la première alternative, le modèle d'Evaluation Stratégique en Incertitude Complexe (ESIC) proposé par Munier dans le même article est une première réponse puisqu'il s'inscrit aux confins de la deuxième et de la troisième attitudes de recherche.

La troisième voie de recherche fait référence aux développements de l'école européenne d'AD, qui se conçoivent sans référence à une axiomatique pré-établie. Pour Munier cependant, cette séparation radicale de l'AD est difficilement acceptable, puisqu'il ajoute cette phrase :

"Les deux derniers types d'efforts s'épaulent mutuellement, en une recherche tâtonnante alternée, de l'axiomatique aux algorithmes ou aux procédures et inversement" (Munier 1986).

Nous retrouvons ainsi l'idée d'une interaction nécessaire entre les modèles formels, normatifs et descriptifs et les modèles prescriptifs d'AD. Il s'agit là selon l'interprétation développée dans la deuxième partie d'une attitude initiée par Simon avec la rationalité limitée (1955).

Dès lors, notre interrogation initiale sur les rapprochements éventuels entre les modèles formels de choix et le management stratégique, pouvait se concrétiser dans la question suivante : comment les modèles formels de choix peuvent-ils servir à éclaircir la réflexion et l'action stratégique ?

Notre questionnement était donc prescriptif et focalisé sur les processus de décision stratégique.

Pour y répondre, créer et justifier une méthode d'ADS¹ originale, qui s'insérerait au sein des deux derniers programmes de recherche définis par Munier, nous a semblé être une ambition importante mais réalisable.

D'emblée, tant en termes méthodologiques qu'à des fins pratiques, elle nécessitait d'approfondir l'interaction mutuelle supposée et souhaitée par Munier entre les modèles formels axiomatiques et les modèles procéduraux ou algorithmiques du management stratégique. Un travail d'analyse critique bibliographique devenait un préalable nécessaire à l'élaboration d'une proposition d'ADS. Il s'agissait d'élaborer un cadre d'analyse des interactions entre les modèles descriptifs, normatifs et prescriptifs de décision du point de vue de la validation des modèles prescriptifs.

Son application aux débats sur la prescription dans le management stratégique s'imposait alors pour cerner les conditions d'une aide à la décision stratégique, et imaginer un nouveau modèle d'ADS.

La dernière partie de ce travail développe et justifie la méthode d'ACS² qui apparaît comme le résultat du processus de validation que nous avons proposé et appliqué en matière de prescription stratégique.

¹ ADS est mis dans ce texte pour Aide à la Décision Stratégique.

²Aide à la Cohérence Stratégique.

Pour conclure sur la méthode et la philosophie de ce travail, il nous semble nécessaire d'évoquer deux attitudes plus générales qui se sont structurées peu à peu, à mesure que la thèse avançait. La première est la référence au constructivisme. Nous avons évité tout au long de notre réflexion d'aborder cette question, alors qu'elle est centrale pour de nombreux auteurs dans le contexte de l'aide à la décision en organisation.

Deux raisons justifient ce choix. La première tient au fait que l'école européenne d'aide à la décision fait de cette référence une distinction majeure par rapport à l'école américaine, alors même que cette dernière se réclame également de cette philosophie. Ce paradoxe apparent renvoie à diverses modalités de constructivisme. La distance est grande entre ceux qui le définissent naïvement comme l'élaboration d'un modèle et en ce sens toute connaissance est construite, et ceux pour lesquels il se définit comme une philosophie articulée par opposition au positivisme. Approfondir la liaison AD/constructivismes aurait nécessité de nombreux travaux qui n'étaient pas en lien direct avec notre objectif moins philosophique que pratique, attaché à créer et justifier une méthode d'ADS.

La seconde raison tient à la nécessité de connaître les modèles normatifs et descriptifs de décision en matière d'AD. En effet, pour certains, la philosophie constructiviste amène à ne reconnaître qu'un seul critère de validation des interventions : "l'adéquation de la méthode au projet énoncé". En ce sens, l'intelligibilité de la méthode pour le décideur est l'élément essentiel du processus de validation. Ainsi, en matière d'AD la connaissance des modèles théoriques ne serait pas nécessaire, seule l'adhésion du décideur à la méthode compterait. Il y aurait ainsi autant de modèles possibles d'AD que de situations contingentes particulières de décision.

Cette position nous semble inacceptable car elle ne permet pas de développer un programme de recherche scientifique fondé sur le débat raisonnable en AD. En se ramenant à la singularité des interventions et des décideurs, comment débattre ? C'est pourquoi, notre première partie méthodologique se focalise sur les points nodaux d'accords et/ou de débats entre méthode d'AD et n'interroge pas l'aspect plus philosophique des liens entre l'AD et les constructivistes.

Au demeurant cette dernière question reste ouverte et constitue pour nous un axe de recherches futures.

§2) Résultats obtenus et futures recherches

Les principaux résultats sont contenus dans la première et la troisième partie de la Thèse. Ils concernent notre proposition de validation en matière d'AD d'une part et le modèle d'ACS d'autre part. La deuxième partie en effet s'attache à présenter et analyser trois programmes de recherches : les débats sur la prescription en matière stratégique, la rénovation de l'analyse de la décision et la critique behavioriste des modèles formels de décision.

Dans ces trois cas, l'application de notre proposition de validation amène à reconsidérer les arguments échangés et permet de poser la problématique de l'ACS (aide à la cohérence stratégique).

La première partie se consacre à la question de la validation des modèles d'aide à la décision. Elle montre toute sa complexité et en particulier la nécessité d'y intégrer les résultats descriptifs sur les processus de prise de décision en organisation.

En effet, les débats entre les principales écoles d'aide à la décision formalisée portent sur la référence aux modèles normatifs et descriptifs sur

lesquels elles se fondent. "L'analyse de la décision" se conçoit de manière "paradigmatique" comme une application du modèle de l'utilité espérée. Au contraire, l'école européenne de l'aide à la décision se justifie par l'adéquation des ses interventions aux représentations des décideurs, sans référence à un modèle normatif a priori.

Ces attitudes épistémologiques opposées sur les relations avec le normatif entraînent des stratégies divergentes en matière de prescription.

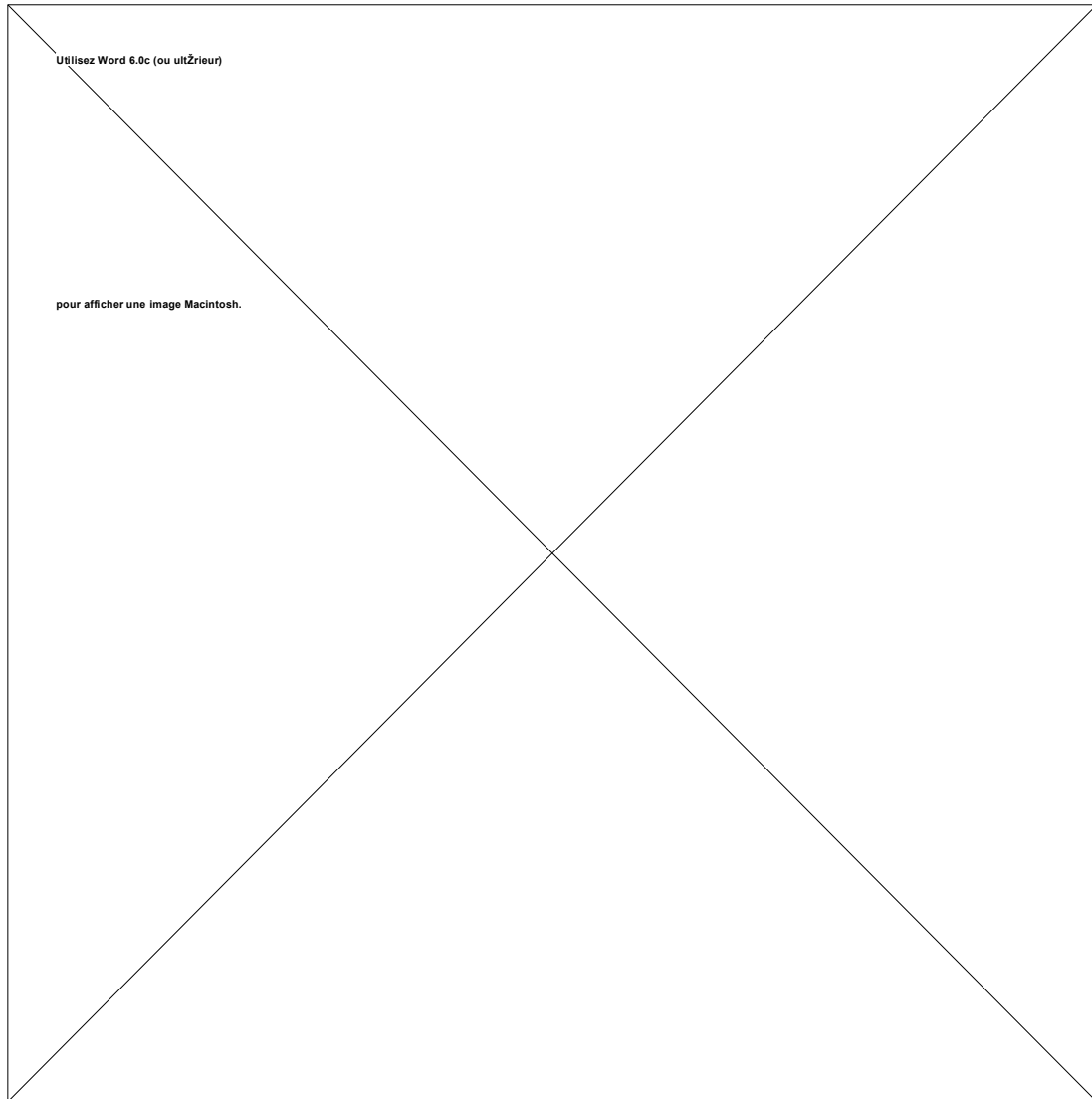
Pour les tenants de l'école européenne d'aide à la décision, les nombreux résultats descriptifs qui invalident le modèle de l'utilité espérée et qui montrent l'arbitraire des explicitations des fonctions d'utilité et des distributions de probabilité invalident en conséquence la méthode d'AD qui fonde ses prescriptions en référence à ce modèle normatif.

Pour les tenants de l'école américaine de l'aide à la décision³, ces écarts entre la norme théorique et les comportements décrits justifient les interventions d'AD, et de ce point de vue, les difficultés liées à l'élicitation des probabilités ou des préférences sont communes à toutes les méthodes et peuvent être gérées dans chaque intervention. L'expérience des analystes et/ou la recherche de dispositifs méthodologiques ingénieux peuvent, par exemple, améliorer l'efficacité du processus d'élicitation.

Dans les deux cas cependant, une caractéristique essentielle des décisions n'est pas prise en considération : l'impact des processus politiques et organisationnels liés au caractère collectif des interventions d'AD en organisation. Seul le cas limite de l'interaction analyste/décideur est envisagé

³ "L'analyse de la décision"

dans les méthodologies. Nous proposons par conséquent de retenir le schéma suivant de validation de l'aide à la décision .



Ce schéma explicite les savoirs utilisables au cours de l'interaction intervention/processus de décision qui caractérise toutes les aides à la décision en organisation. On en déduit la nécessité d'utiliser les trois catégories d'argumentations suivantes en matière d'AD pour valider un nouveau modèle :

-a Une argumentation normative décrivant une norme décisionnelle à atteindre et la justifiant raisonnablement a priori (par une axiomatique). Le modèle d'AD tente d'approcher la rationalité de cette norme a-priori qui peut être procédurale ou instrumentale.

-b Une argumentation descriptive d'analyse de la situation de gestion particulière. Le modèle d'AD se justifie dans une situation singulière particulière par rapport aux modèles descriptifs qui la cernent.

-c Enfin, une discussion rationnelle des modalités pratiques d'amélioration de la situation de gestion, est nécessaire. Elle définit le domaine stricto-sensu de l'AD, c'est-à-dire en quoi l'usage de l'AD transformera la situation et se rapprochera d'un modèle normatif. Il s'agit ici d'un débat double sur les méthodes d'AD et sur l'intervention liée à l'organisation.

De manière classique seule la catégorie b) d'argumentation peut être qualifiée de scientifique, dans la mesure où elle procède à sa validation par la discussion critique en recourant à des tests de cohérence interne et externe. Ajouter les deux autres catégories d'argumentation dans le champ du débat critique permettrait peut être de sortir du débat sur l'éventuel dogmatisme des théories lorsque le passage du savoir à l'action est opéré. Ce point de vue nous rapproche des propositions de Popper sur l'ingénierie sociale ou dans ses propres termes "la sociotechnie fragmentaire". Il écrit :

"Les sciences sociales se sont développées en grande partie sous l'influence des critiques faites aux projets d'amélioration sociale, ou plus précisément sous l'influence des enquêtes destinées à déterminer si oui ou non une certaine action politique ou économique était propre à produire un résultat attendu ou désiré" (Popper 1944).

Notre proposition permettrait enfin de rapprocher les deux disciplines de l'économie et de la gestion et de dépasser les oppositions stériles entre "les économistes de la chaise longue" et "les praticiens expérimentés hostiles aux formalisations théoriques".

Dans le cadre du management stratégique, le débat de fond des dix dernières années oppose les partisans d'une représentation en termes décisionnels des changements stratégiques, aux partisans d'une représentation en termes moins volontaristes d'apprentissage et d'émergence. Pour les premiers, les changements stratégiques sont pilotés/contrôlés de manière complexe par le top management. Pour les seconds, ils sont moins pilotés qu'émergents, résultats ex-post et non maîtrisés des multiples actions individuelles.

L'application de nos propositions de validation montrent que cette opposition tient à une confusion entre les trois niveaux descriptifs, normatifs et prescriptifs des processus stratégiques.

Ainsi, Mintzberg et Quinn utilisent leurs résultats descriptifs (ce qui est) pour critiquer des modèles normatifs (ce qui devrait être). Mintzberg par exemple, tient implicitement pour acquise l'idée que les processus descriptivement repérés sont les processus "idéaux". En conséquence, les modèles normatifs/prescriptifs (il n'opère pas la distinction) proposés, dont le modèle de l'école de la conception constitue l'archétype, sont, selon lui, inadéquats.

Ansoff, dans sa réponse, ne distingue pas non plus entre les modèles normatifs et les modèles prescriptifs. Dès lors, il est difficile de déterminer s'il

dessine un schéma "idéal", a-priori des processus de décision stratégique, c'est-à-dire un modèle normatif ou un ensemble de procédures permettant de s'approcher implicitement d'un processus idéal, c'est-à-dire un modèle prescriptif.

La généralité et l'ambiguïté de ces échanges ne permet pas de s'en saisir de manière opérationnelle. La question en effet n'est pas de prendre position pour l'un ou pour l'autre (Mintzberg 1991) ou pour ni l'un ni l'autre (Goold 1992). Elle porte de manière directe en matière de prescription, et surtout pour les praticiens responsables sur la prise en compte des résultats descriptifs qui mettent en cause les systèmes de pilotages stratégiques.

Par exemple, les jeux politiques dus à la pluralité des décideurs aux objectifs partiellement compatibles ne sont pas traités clairement dans les propositions de prescriptions. Ce sont pourtant eux qui rendent le processus stratégique non linéaire mais itératif, subissant des accélérations, des blocages, des retours en arrière, etc...

L'existence repérée descriptivement de deux étapes minimales dans tous les processus de décision stratégique : l'étape de structuration de problème et l'étape de choix n'implique-t-elle pas de se focaliser autant sur les deux phases ?

L'intégration de ces deux aspects en matière de prescription stratégique fonde le modèle d'ACS. Il ne s'agit plus de chercher une action optimale, mais en s'inspirant de Keeney (1988, 1992) et de Thomas (1984, 1988) de structurer les phases d'identification et de définition de problème d'un processus de décision stratégique collectif en se concentrant sur les valeurs. La perspective procédurale, cognitive et organisationnelle est claire. L'intervention n'est plus centrée sur la phase de choix, et les caractéristiques d'optimalité des actions (au

sens des préférences d'un décideur imaginaire : l'organisation). A grand trait, l'idée soutenue dans notre proposition est très simple, il s'agit d'accorder de manière précoce les acteurs d'un processus de décision sur les caractéristiques du problème de décision en rendant "connaissance commune" les représentations de chacun des acteurs.

Afin de se focaliser sur la tâche de décision postérieure, il est proposé de structurer les représentations à partir des valeurs qui fondent l'appréciation de la situation stratégique. Deux concepts formalisent les représentations individuelles qui deviendront "connaissances communes" :

- la notion de problématique stratégique qui se définit comme le cadre d'appréciation de la situation par chaque décideur.
- la notion d'intention stratégique qui se définit dans ce cadre comme la situation désirée par le décideur.

Deux étapes structurent l'intervention menée par un analyste :

- Recueillir les représentations individuelles des acteurs sous la forme d'une problématique et d'une intention stratégique.
- Organiser une réunion du groupe de décideurs concernés pour rendre connaissance commune ces modèles individuels et éventuellement s'entendre sur la constitution d'un modèle commun.

La troisième partie expose le modèle d'ACS et le justifie en respectant les principes épistémologiques défendus dans la première partie. La justification de l'ACS est évoquée à la fois dans la perspective normative d'un processus de décision cohérent, et par référence aux hypothèses descriptives sur l'interaction analyste/décideur, et l'interaction plus générale intervention/phase de structuration de problème.

Dans un second temps enfin la mise en oeuvre de l'ACS dans une organisation est rapportée et les conclusions de cette intervention singulière tirées.

A cet égard, l'état de prototype du modèle d'ACS, nous amène à poser les questions futures que l'intervention a fait naître. Avant de les développer, rappelons brièvement l'originalité de l'ACS.

Le premier point nous semble être sa focalisation sur les aspects cognitifs, les représentations et les discours des participants à un processus de décision stratégique. La cohérence qu'elle vise n'est pas celle du processus en entier, mais uniquement celle des représentations, du cadre dans lequel les différents acteurs du processus vont agir. Cette dernière nous semble en effet un préalable indispensable à la seconde.

Le deuxième point consiste à focaliser l'ACS sur les concepts de problématique et d'intention stratégique, et un mécanisme d'insertion de l'intervention individualiste. En ce sens, l'ACS est une forme d'encadrement des phases initiales des processus de décision stratégique. Les contenus appartiennent aux participants, l'analyste n'a qu'un rôle de miroir. Dans la dynamique de l'interaction intervention/processus de décision, cependant, il concentre les responsabilités par l'orientation qu'il imprime aux entretiens individuels, et surtout à la réunion du groupe de décideurs. La méthode apporte donc plus un dispositif de facilitation qu'une réponse fondée sur un contenu.

Cette stratégie d'intervention repose 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.

Dans la justification de la méthode d'ACS, l'illustration empirique que constitue l'intervention dans le groupe Z du Cab a été déterminante, moins par la validation de certaines propositions que par les questions complémentaires qu'elle amène.

La spécificité du contexte de l'intervention dans le groupe Z de Cab nécessite d'élargir les applications d'ACS à des organisations aux structures hiérarchiques plus traditionnelles et aux activités très différentes. De ce point de vue, deux questions supplémentaires pourraient être approfondies :

- Comment se justifie le choix des participants aux processus de l'ACS ? Le principe relevé dans la méthodologie générale est d'y inclure l'ensemble des personnes susceptibles par leurs actions de mettre en cause une "décision stratégique". Ce principe général laisse cependant un degré de liberté important

dans l'appréciation des personnes à incorporer dans le processus d'ACS. Il est probable qu'il dépende également du stimulus qui déclenche l'intervention d'ACS.

- Comment se déclenche une intervention ? Qui en est à l'origine ? Dans quel type de processus de décision stratégique ? Le cas du groupe Z de Cab est très spécifique puisque c'est l'analyste qui a été à l'origine de la proposition. Elaborer une typologie des situations de gestion, et des conditions de démarrage d'une intervention serait important. De plus, on pourrait également envisager de généraliser les applications d'ACS aux décisions managériales, et envisager ainsi son éventuelle systématisation dans un système de gestion.

Par ailleurs les difficultés multiples liées aux interactions processus d'intervention/processus de décision invite à réfléchir sur les possibilités d'automatisation dans un système informatique de l'ACS. Les liens avec les systèmes d'aide au travail de groupe pourraient s'avérer féconds. De plus, l'utilisation de techniques simples d'analyses de données a été imaginée de manière ad hoc pour valider les espaces d'appréciation des participants. La simplification de ces espaces a pu ainsi permettre de représenter des divergences de position des acteurs. La question de l'insertion des méthodes de questionnaires sur lesquelles elle repose et les choix des techniques de projection des espaces de représentation pourraient également être approfondis.

En termes descriptifs, la question des liens avec la psychologie cognitive est naturellement posée, et plus particulièrement les questions de la définition des espaces sémantiques pour les acteurs et du passage des espaces sémantiques individuels à un espace collectif. De ce point de vue, des relations

avec la théorie du leadership pourraient également être explorées car l'ACS peut être considérée comme une mécanique de construction de consensus alternative au leadership qui caractérise le management de certains décideurs.

Enfin, il serait intéressant de mener une étude de sociologie des organisations comparatives pour questionner l'impact de la méthode sur les interactions socio-politiques qui caractérisent tout processus de décision stratégique.