

Introduction générale

Les managers ont-ils encore confiance dans la raison critique des Sciences de Gestion ? On peut sérieusement en douter à la lumière de l'actualité économique : nombreux, en effet, sont ceux qui exaltent la sensibilité créatrice de l'expérience du "terrain", suivent les modes et les gourous, et proclament la fin des Lumières, remplacés par on ne sait quel nouveau vitalisme.

Pis encore, de nombreuses solutions miracles tiennent successivement la vedette sur la scène du management, à grand renfort de publicité et d'emphase verbeuse. On a vu ainsi apparaître, par exemple, avec un succès médiatique considérable les thèmes de l'excellence, de la qualité totale, des structures en "réseau", du reengineering, etc..

Les méthodes construites avec rigueur et les recettes du dernier gourou à la mode se juxtaposent sans se fonder sur l'espace de discussion critique, libre, argumentable et testable, qu'appelle toute discipline scientifique. Le désarroi des managers est donc considérable et explique sans doute bien des engouements successifs, et au-delà, la mise en cause de la raison en gestion.

Jamais pourtant l'intelligence des enjeux d'un management stratégique performant n'a été si nécessaire dans l'histoire économique.

En effet, dans le village planétaire, la compétition économique apparaît à présent globale, les innovations technologiques se multiplient sous l'accélération des efforts de recherche et développement et enfin les structures juridiques et politiques les plus fermes vacillent et se transforment. Ainsi, complexité, incertitude et turbulence sont devenues les dimensions irréductibles du contexte de la prise de décision stratégique.

Dans le même temps, des managers se sont mis à douter de leur capacité de maîtrise des ensembles complexes que constituent les organisations. Les exemples de résistance des organisations aux changements de stratégie et de structure impulsés par une direction générale sont nombreux. Les limites de l'autorité hiérarchique dans des structures souvent décentralisées sont de plus en plus prégnantes. Certains reprennent ainsi à leur compte un mot attribué au Général de Gaulle, selon lequel "le pouvoir, c'est l'impuissance".

L'écart entre les systèmes d'informations stratégiques dont on dispose et les caractéristiques, que l'on vient d'évoquer, de l'environnement, délimiterait, dans ces conditions, des marges de manoeuvres ténues. Comment, dès lors, tenter de répondre, au moins en partie, à ces enjeux ? Comment caractériser le modèle prescriptif dont le besoin se fait sentir ?

Nous proposons ici une démarche pragmatique, en nous concentrant sur la connaissance et la gestion des représentations des acteurs d'un processus de décision stratégique, que nous appellons Aide à la Cohérence Stratégique (ACS).

Les paragraphes suivants exposent les enchaînements de cette démarche. Une fois établi le programme de recherche dans lequel l'ACS s'inscrit (§1), nous évaluerons l'impact des questions organisationnelles dans la conception des méthodes d'aide à la décision (§2 et §3). Le plan suivi dans ce travail dérivera alors naturellement des arguments exposés (§4).

§1) L'inadéquation de la technologie des systèmes experts pour aider la prise de décision stratégique

Il existe deux programmes de recherches principaux en matière d'aide à la décision dans les organisations : premièrement, les interventions d'AD¹ qui sont soutenues par un modèle formel, c'est le programme de la recherche opérationnelle, du calcul économique, de l'école européenne et de l'école américaine d'AD ; deuxièmement, les interventions fondées sur la reconstruction des savoirs pratiques dans l'organisation, à travers la constitution de systèmes experts par exemple (Levine & Pomerol, 1990 ; Ernst, 1986).

La connaissance des principaux concurrents et de leurs stratégies pour un PDG, ou encore celle que se forge un représentant de sa clientèle et de ses besoins sont des exemples de "savoirs pratiques". Ils sont à la base des décisions en organisation. Pour les concepteurs de systèmes experts, il s'agit par une interaction avec l'utilisateur final d'automatiser tout ou partie de la résolution d'un problème, dans le cadre d'hypothèses formelles de séparation des connaissances et des raisonnements (la base de connaissance d'une part et le moteur d'inférence d'autre part).

Le but de ces modélisations est donc une reconstruction plus formalisée des connaissances et des raisonnements de l'acteur (ou des acteurs) employés au cours du processus de résolution de problème.

L'intérêt de les extraire et de les reconstruire dans un système informatique avec l'aide du cognicien tient à l'efficacité supposée de l'expert. L'utilisateur final et l'outil sont supposés in fine dotés des mêmes capacités d'analyse et de jugement que l'expert.

¹ AD sera mis dans notre texte pour aide à la décision

Hatchuel et Weil (1992) ont mis en valeur les apports mais aussi les limites de ces nouveaux outils pour la gestion. En particulier ils montrent que la pierre d'achoppement de ces outils d'AD est l'hypothèse épistémologique qui permet de distinguer les connaissances d'une part et les raisonnements, les heuristiques d'autre part. Selon eux, seules certaines situations de gestion justifient cette hypothèse.

Ils montrent en particulier que cette hypothèse ne convient pas aux situations de management stratégique. En effet, expliquent-ils, l'activité de résolution de problèmes stratégiques est caractérisée par la reformulation continue des problèmes, la multiplicité des acteurs et des expertises et l'invention d'arrangements et de compromis dans des situations nouvelles. Dans ces conditions, il n'est pas possible de distinguer les connaissances et les raisonnements. Les systèmes experts comme technologie d'aide à la décision stratégique s'en trouvent donc invalidés.

Dans le cadre de l'aide à la décision stratégique, c'est en conséquence au sein du premier programme de recherche que nous nous inscrirons, celui qui tente de construire des méthodes d'AD qui s'appuient sur un modèle formel de la décision. L'école américaine d'AD ou "analyse de la décision"² (Raïffa, 1968 ; Keeney & Raïffa, 1976 ; Von Winterfeldt & Edwards 1986) apparaît dès lors comme une référence fondamentale car elle défend l'idée que ses applications ont le plus de portée en matière stratégique. A ce niveau, en effet, les décisions ont des conséquences très importantes, un impact à long terme, et mettent en

² L'expression "analyse de la décision" est la traduction littérale de "Decision Analysis". Elle décrit un ensemble de modèles et de méthodes spécifiques inspirée 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.

jeux des objectifs multiples et souvent contradictoires. Elles bénéficient donc, a priori, le plus d'une intervention d'AD.

Cependant, depuis Chandler (1962), une des questions essentielles de la décision stratégique est celle des relations entre les structures organisationnelles et la prise de décision. C'est pourquoi, il apparaît d'emblée nécessaire d'intégrer les aspects organisationnels à la conception des modèles d'ADS³.

§2) Organisation et aide à la décision stratégique

Dans un article intitulé "Décider c'est s'organiser", Hatchuel & Moisdon (1987) s'interrogent sur les relations entre les modèles de décision et les modèles d'organisation. Ils mettent en évidence, en critiquant une méthode d'aide à la décision particulière qui s'inspire de la théorie de l'utilité espérée, deux idées :

- toute "théorie de la décision" contient des hypothèses implicites en matière d'organisation;
- l'échec relatif de la propagation dans les entreprises des méthodes d'aide à la décision, tirées du modèle de l'utilité espérée par exemple, tient à l'inadéquation de ses hypothèses sous jacentes.

En effet, selon eux, les concepts d'organisation implicitement contenus dans le modèle de l'utilité espérée sont les suivants : un "décideur" unique, une organisation hiérarchisée, la séparation entre les phases de conception d'une solution et de mise en oeuvre. Or, les recherches descriptives en matière d'organisation montrent que les hiérarchies sont raccourcies et mises en cause

³ ADS est mis dans ce texte pour Aide à la Décision Stratégique.

dans de nombreuses entreprises, que la plupart des processus de décisions sont complexes alternant des phases de réflexions et d'actions, d'accélération et d'arrêts, et surtout qu'ils impliquent de nombreux acteurs.

Cette démarche nous inspire trois remarques :

- Les auteurs critiquent la validité d'une méthode d'aide à la décision en utilisant un argumentaire organisationnel.

- On ne distingue pas nettement si cette critique porte sur le modèle théorique général de la décision, le modèle de l'utilité espérée, ou si elle ne concerne que la version spécifique de ce modèle qui est en cause dans l'article cité.

- Si effectivement théorie de la décision et théorie de l'organisation sont liées, c'est en matière d'aide à la décision que les enjeux sont les plus importants. En effet, les méthodes d'AD, par définition, ont pour vocation d'être mises en oeuvre dans les organisations. Intégrer les aspects organisationnels et décisionnels dans le cadre de l'AD apparaît ainsi indispensable.

Les méthodes d'ADS existantes pourraient donc être améliorées en intégrant la dimension organisationnelle des processus de décision stratégique dès leur conception. Cette démarche a été entreprise dans le programme de recherche de l'analyse de la décision, mais en termes d'implémentation, sans aller au terme de la réflexion qui se situe comme on va le montrer maintenant au niveau des critères de validation des méthodes d'AD.

§3) De l'implémentation de "l'analyse de la décision" au problème de la validation de l'AD

De nombreux auteurs (Munier, 1986 ; Hatchuel & Moisdon 1987 ; Thomas 1984, 1990) constatent que les méthodes d'AD issues du modèle de l'utilité espérée n'ont pas eu l'impact attendu dans les organisations. Si de nombreuses applications ont été mises en oeuvre dans les cas de décisions relativement bien structurées (investissements d'exploration pétrolière, choix de sites industriels, lancement de nouveaux produits, ...), l'utilisation de "l'analyse de la décision" en matière de décision stratégique mal structurée est beaucoup moins répandue, même si elle commence à se développer (Corner & Kirkwood, 1991).

L'explication habituelle des difficultés d'application des outils formels de "l'analyse de la décision", repose sur l'impossibilité d'intégrer les aspects organisationnels et donc politiques (Allison, 71 ; Lindblom, 1959 ; Sfez, 1988) des processus de décisions stratégiques dans les méthodologies d'ADS. Thomas (1984, 1990) insiste également souvent sur la complexité, les aspects itératifs et dynamiques de la formulation des problématiques stratégiques, qui n'ont reçu qu'une attention faible dans l'analyse de la décision, alors qu'ils constituent un thème fondamental de la stratégie des organisations.

Réaliser une synthèse entre les modèles descriptifs de processus de décision stratégique dans les organisations et l'analyse de la décision pour modifier son implémentation a été la première voie de recherche développée aux Etats-Unis par Thomas (1984, 1990). L'analyse de la structuration des processus de décision stratégique impose, selon lui, une adaptation de "l'analyse de la décision". En particulier une attention plus grande à la formation des problèmes stratégiques est nécessaire.

Il écrit : "Un paradigme du dialogue "d'analyse de la décision" centré sur la structuration des problèmes est suggéré. Ce paradigme définit "l'analyse de la décision" comme un outil de génération de dialogue sur les hypothèses du problème, la formulation des options possibles, plutôt qu'un moyen de détermination de la stratégie optimale"⁴.

C'est donc à un changement d'interprétation de "l'analyse de la décision" et surtout de sa pratique que nous conduit Thomas, du fait des conditions organisationnelles des prises de décisions stratégiques. En quelque sorte, il nous invite à reconsidérer la validité des modèles d'AD au nom des connaissances descriptives sur les pratiques de la décision stratégique. Imaginer une nouvelle méthode d'aide à la décision stratégique implique donc d'élaborer au préalable une proposition circonstanciée sur la validation des modèles d'AD.

Mais dès lors qu'on dispose d'un tel outil, il convient de l'utiliser sur les principaux débats en matière d'aide à la décision stratégique pour circonscrire une problématique originale et conséquemment une méthode originale pour y répondre.

La question clé de ce travail, c'est-à-dire l'élaboration d'une méthode d'ADS, qui s'inspire des modèles formels de décision en intégrant les aspects organisationnels à sa conception, impliquait donc un détour méthodologique important.

§4) La démarche suivie dans ce travail

⁴ Notre traduction.

C'est la raison pour laquelle il convient d'abord de conduire une analyse sur la validation des modèles d'AD qui puisse s'appliquer ensuite aux problèmes des décisions stratégiques.

On pourra alors élaborer une problématique originale à laquelle on tentera de répondre avec l'ACS, en cohérence avec l'outil de validation développé.

a- Comment valider les modèles d'AD ?

Le premier temps de notre réflexion permet d'éclairer notre position sur la validation des méthodes d'AD.

Il s'agit tout d'abord de présenter les débats critiques entre l'école européenne et l'école américaine d'AD. Quels sont les critères de validation utilisées par les deux écoles ? Comment en particulier l'école européenne d'aide à la décision interprète l'analyse de la décision et s'en distingue ?

Il est très intéressant de constater à ce niveau que ces deux écoles ne se distinguent pas par la prise en compte de manière générale de l'insertion de la méthode d'AD dans l'organisation. C'est pourquoi, il convient d'évoquer des modèles d'intervention d'AD en organisation qui explicitent les conditions de cette insertion.

Dès lors, quel modèle global de validation des méthodes d'AD proposer ?

Bell & Raïffa & Tversky (1986) proposent de passer d'une typologie en deux catégories, modèles descriptifs de décision et modèles normatifs de décision, à une typologie de trois catégories intégrant en plus les modèles prescriptifs. S'ils relèvent ainsi la spécificité des modèles d'AD, ils arrêtent leur réflexion sur la validation des modèles au constat d'une interaction entre ces catégories.

Pour faire un pas supplémentaire, nous posons la question des interactions entre ces catégories, du point de vue de la validation de l'AD. Plus précisément, quelles propositions normatives et descriptives soutiennent un modèle prescriptif ?

b - Quelles implications pour l'ADS ? Emergence de la problématique de l'ACS⁵

Afin de préciser la problématique d'un outil d'ADS qui satisferait mieux les dimensions de validation repérées dans la première partie, nous les appliquons aux débats sur les méthodes et les pratiques de l'ADS.

On se livre alors à la présentation et à une réinterprétation des trois débats relatifs à l'élaboration de méthode d'aide à la décision stratégique :

- La stratégie est-elle délibérée ou émergente ? Quels concepts de stratégie retenir pour lui conserver un caractère décisionnel et donc la possibilité d'une ADS ?

- Comment interpréter l'évolution de l'analyse de la décision ? La prise en compte par Thomas de l'organisation (1984, 1990) ou par Keeney (1988, 1992) de la question de la structuration des problèmes ne permettent-elles pas de fonder de nouveaux objectifs à l'AD formelle ?

- Enfin, naturellement, comment interpréter la critique externe behavioriste de l'AD ? Le concept de rationalité limitée invalide-t-il les modèles formels d'AD ou les modèles descriptifs et normatifs généraux de rationalités ?

⁵ ACS est employée dans ce texte pour Aide à la Cohérence stratégique.

Au total nous voyons que notre proposition de validation renouvelle ces questions fondamentales sur l'ADS et conduit à se polariser, en matière de prescription (d'ADS), sur les représentations stratégiques des acteurs.

Si l'évaluation et l'action stratégiques ne sont pas les résultats d'une délibération intellectuelle individuelle du "Stratège", comment émergent-elles d'un processus cognitif complexe et collectif ? Et si ce processus combine des évaluations stratégiques multiples et les anticipations de chacun sur les évaluations des autres, peut-on penser encore la stratégie comme une décision ?

Le management stratégique apparaît comme l'espace de confrontation des logiques collectives portées par les acteurs individuels impliqués dans le processus de changement stratégique. Dès lors la question de la cohérence stratégique se pose et par là même celle de l'aide à la cohérence stratégique : comment se coordonnent-elles ces représentations multiples ?

c - L'Aide à la cohérence stratégique

Le point de départ de la méthode tient donc à la multiplicité des acteurs impliqués dans la formation de la stratégie, et donc à la multiplicité des points de vues. Ainsi, nous concentrons notre attention sur la difficulté à formaliser les problèmes stratégiques.

Ces éléments impliquent de se concentrer sur les discours stratégiques des acteurs impliqués dans un processus de décision stratégique, et d'utiliser notre définition de travail précédente de la stratégie comme lieu de confrontation des logiques des acteurs.

Centrée sur la phase de formulation d'une problématique stratégique, comment expliciter les représentations des acteurs du processus de décision, de manière pratique en organisation ? Comment alors connaître et mesurer les

écarts éventuels dans les représentations et favoriser l'émergence d'un consensus, d'une cohérence du groupe de décideurs ?

Quels concepts et quelles procédures imaginer pour expliciter les discours stratégiques individuels et les faire converger vers un discours collectif partagé ? Quelles seraient les limites de la méthode ?

La troisième partie expose la méthode d'ACS et l'illustre par son application dans une entreprise. Ses outils conceptuels, leurs spécificités, leurs apports et leurs limites sont évoqués. Quelles propositions normatives et descriptives soutiennent le modèle d'ACS par rapport aux méthodes d'ADS les plus proches ? Comment s'intègre-t-elle dans le processus décisionnel ?