

FICHE DE LECTURE

**Jean-Robert ALCARAS,
Patrick GIANFALDONI et Gilles PACHE**

**« DECIDER DANS LES
ORGANISATIONS : Dialogues Critiques
entre Economie et Gestion »**

EDITION L'HARMATTAN, 2004

COURS UV B1 / 25 506 THEORIE DES ORGANISATIONS 2004-2005

**HODONOU A. GABIN GUALBERT : DESS DEVELOPPEMENT DES
SYSTEMES D'ORGANISATION CNAM 2005 / AUDITEUR 04-31754**

TABLES DES MATIERES

1- BIOGRAPHIE

2- HYPOTHESES ET POSTULATS

3- DEMONSTRATIONS

4- RESUME DE L'OUVRAGE

4-1 RATIONALITE ET DECISION EN SCIENCES ECONOMIQUES

4-2 LES CONCEPTIONS DE LA DECISION EN SCIENCES ECONOMIQUES :
VERS UNE APPROCHE INGENIERALE

4-3 PENSER LA DECISION EN SCIENCES DE GESTION : POUR UNE VISION
DE NATURE SYNCRETIQUE

4-4 DECISION ET CONCEPTION VERS UNE REHABILITATION DE LA NOTION DE BRICOLAGE

4-5 LES PARADOXES DE LA DECISION : VALEUR ACTIONNARIALE OU VALEUR PARTENARIALE

4-6 MODELISATION SYSTEMIQUE DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE : LA POLITIQUE COMMERCIALE SOUS INFLUENCE

4-7 PROCESSUS DE PRISE DE DECISION ET LOGIQUE DE COMPETITIVITE : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

4-8 GOUVERNANCE DE RESEAU ET PROCESSUS DE DECISION

4-9 LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE EN TPE

5- COMMENTAIRES, CRITIQUES ET ACTUALITES DE LA QUESTION

1- BIOGRAPHIE

Œuvre de plusieurs auteurs en sciences économiques et en sciences de gestion, cet ouvrage est la contribution d'éminents chercheurs ou associés au PRATIC, Laboratoire de Recherche en Management de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse,

Jean Robert Alcaras est maître de conférence, chercheur ses travaux portent sur la modélisation des processus de décisions organisationnels et de l'épistémologie des sciences économiques et sociales.

Laurent DUCAU, maître de conférence et chercheur, ses travaux portent sur la gestion des systèmes d'information intégrés, les outils de management de la connaissance et de soutien des activités de projet.

François FUCOLNIS, maître de conférences et chercheur, ses travaux portent sur les stratégies de coopération interentreprises, le management des structures en réseau, le management logistique et le pilotage des interfaces inter organisationnelles.

Patrick GIANFALDONI, maître de conférence et chercheur, il s'est spécialisé en économie de la connaissance et des organisations, ses travaux portent sur les réseaux de firmes et les phénomènes socio économiques liés à l'innovation.

Jérôme JOUBERT, maître de conférence et chercheur, il s'est spécialisé en relations économiques internationales surtout sur l'insertion des pays en développement dans l'économie mondiale et sur le fonctionnement des institutions internationales.

Stéphanie LOUP, ATER en sciences de gestion et docteur ses travaux portent sur le secteur des métiers d'art et, plus généralement les stratégies des TPE.

Gilles PACHE, professeur de sciences de gestion, il conduit des travaux sur les stratégies logistiques et achat des distributeurs, et sur le management des entreprises en réseau.

Nadine RICHEZ BATTESTI, maître de conférence et chercheur, ses travaux portent sur les processus organisationnels, l'intégration européenne et les politiques sociales.

Jean Laurent VIVIANI, professeur de sciences de gestion, ses travaux portent sur la gestion du risque dans les banques et dans les entreprises vini-viticoles

2- HYPOTHESES ET POSTULATS.

La prise de décision est un acte cognitif qui implique, la recherche et l'examen de quelques connaissances. Cet acte est perçu comme celui d'une personne ou d'une organisation sociale.

Cette approche situe la décision au centre de l'organisation. Avant toute production ou consommation de biens ou de services, les hommes doivent produire des décisions. Ce qui explique à la fois l'importance et l'engouement que suscite la décision. Elle doit être considérée comme une denrée précieuse.

Ainsi ayant démontrés l'importance de la décision les auteurs abordent la question en traversant différents champs thématiques, tout en offrant de nombreux exemples, des méthodologies et des outils pour faire rimer décision dans les organisations.

3- DEMONSTRATIONS

Les auteurs exposent l'importance de la prise de décision dans une organisation.

En effet dans un contexte de mondialisation, de changements technologiques, il importe de donner une grande importance à la place qu'occupe la décision dans une organisation.

Ces auteurs proposent dans le livre l'originalité de cette notion sous l'angle :

- De la diversité en fonction des situations, mais aussi de leur unité en fonction de critères de caractérisation
- De leur rationalité, mais aussi parfois de leur absurdité face à la complexité et à la singularité intrinsèque associées au réel
- De leur contraintes, mais aussi des possibilités éventuelles de les dépasser
- De leur collectif et donc nécessairement organisationnel, même dans le cas les inattendus ou apparemment les plus simples.

Chaque décision à sa spécificité, chaque discipline aussi, il faut donc en quelque sorte scinder l'étude de la décision en autant de parcelles différentes que nécessaires à partir de son fondement théorique ainsi qu'à partir des outils qui permettent de la valoriser et de la détecter en tant qu'élément stratégique de l'entreprise.

4- RESUME DE L'OUVRAGE

4-1 RATIONALITE ET DECISION EN SCIENCES ECONOMIQUES

Pour les économistes libéraux à savoir classiques ou néoclassique la recherche du profit maximum est au cœur de l'activité économique et le résultat personnifie l'individualisme méthodologique auquel se soumettent ces derniers.

Ils fondent ainsi leurs analyses sur une doctrine philosophique qui fait de l'utilité le principe et la norme de toute action individuelle ou sociale. En confrontant la microéconomie et la théorie constitutionnelle de la firme, deux approches mettent en lumière les limites de la rationalité substantive :

L'exigence éthique et l'approche cognitive de l'organisation ne sont plus alors saisies dans une dimension statique et individuelle de l'action mais comme un processus dynamique et collectif.

L'utilitarisme économique

L'intérêt individuel et le risque qui lui est associé conditionnent l'existence de l'entrepreneur chez les libéraux. La concurrence conditionne à la fois le créateur et l'accès au bien être du consommateur. Par la suite s'est développé la théorie de l'équilibre sur la firme où l'organisation n'est envisagée en réduction que sous la forme d'une fonction de production à des fins d'allocation optimale des ressources par comparaison avec les mécanismes du marché.

Les présupposés individualistes de l'économie libérales

Le marché comme fondement du lien social

Œuvre d'Adam Smith, il considère le marché comme fondement du lien social. La division du travail est la base de la richesse économique. La spécialisation des tâches dont l'objectif final est de dégager des gains de productivités est un gage de prospérité générale.

Smith focalise alors sa logique sur l'offre. La division manufacturière du travail et la division socio technique deviendront la source d'inspiration de l'approche rationnelle en science de gestion. Se basant sur les mêmes fondements (marché- production- division du travail) Karl Marx critique en faisant une distinction entre rationalité chaotique du marché et rationalité fonctionnelle de l'organisation d'entreprise. Chez lui les structures les structures décisionnelles et autoritaires des entreprises résultent des forces d'anarchies du marché.

Quant à Polanyi il démontre que l'émergence des économies de marché ne résulte pas du naturel mais d'une réglementation institutionnelle.

L'utilité comme mesure de valeur

Jevons fait une remise en question de la théorie de la valeur qui découle de l'état de rareté d'une chose sur le marché.

Ricardo démontre que les choses une fois qu'elles sont reconnues utiles par elles mêmes tirent leur valeur échangeable de deux sources : de leur rareté et de la quantité de travail nécessaire pour les acquérir.

Marx distingue valeur d'échange et valeur d'usage et opère une analyse entre forces productives et les mécanismes de marché.

Selon Jevons et Walras la valeur est assimilée à l'intensité du besoin dans le rapport d'échange, et la convergence vers un équilibre de marché repose sur l'égalisation des utilités marginales.

La valeur d'usage d'un bien marchande se résume au rapport de convenance entre un homme et une chose ce que Pareto nomme « l'ophélimité »

Les approfondissements des théories standard étendues

La microéconomie de la firme

L'hypothèse de rendement croissant permet d'envisager les firmes de différentes dimensions tout en privilégiant celles de grandes dimensions. La firme est représentée par une fonction super additive et séparable. L'organisation implique une coordination des rôles entre propriétaires, managers, et opérateurs ce qui permet de déterminer la contribution de chacun.

Dans la théorie de l'agence, réside l'existence d'asymétries informationnelles. Dans les relations d'agences, le principal ne peut parfaitement contrôler et à moindre coût l'action et le capital d'information d'un agent.

Les variations des coûts d'agence dépendent ainsi des divergences d'intérêt entre le principal et l'agent et du coût de contrôle de l'information.

La théorie des coûts de transaction

La firme étant un lieu d'allocation de ressource, elle trouve son existence dans les défaillances du marché.

La théorie des coûts de transaction se distingue des théories microéconomiques et conçoit :

- la firme comme une structure de gestion et de direction et non comme une fonction de production
- le marché et l'organisation comme des structures de gouvernance

La transaction étant définie comme l'échange d'un bien ou d'un service à travers une interface technologiquement séparable.

Williamson montre que l'organisation étant un marché interne, il offre des avantages économiques par rapport au marché externe. La fonction entrepreneuriale est justifiée d'un point de vue stratégique, mais surtout, la théorie des coûts de transaction établit des passerelles avec des interprétations moins érigées de la rationalité.

La rationalité économique dévoyé

Proposant une conception théorique des choix et des actions économiques, libérée de l'utilitarisme, Sen se démarque de la théorie constitutionnelle. L'approche cognitive énonce une conception renouvelée de l'organisation de la firme. L'organisation est donc définie comme un espace cognitif. En prolongements de la démarche institutionnaliste, les courants évolutionnistes et des conventions proposent des visions convergentes de la firme et de l'organisation, au travers desquelles le statut économique de la règle dans les prises de décision est questionné.

Les limites reconnues de la rationalité substantive

La liberté de choix des agents économiques

La théorie néoclassique du principe de rationalité étant élaborée sur deux points : la cohérence interne et le calcul d'optimisation à partir d'utilité individuelle, le choix rationnel est alors une liaison entre ce qu'on cherche à obtenir et la façon dont on s'y prend.

Sen prouve alors que la cohérence dans un ensemble de choix observés dépend de l'interprétation des choix, de la nature de nos préférences, de nos objectifs, de nos valeurs, de nos motivations.

Il distingue alors trois conceptions essentielles pour entrevoir une théorie repensée de l'action économique à savoir : la distinction entre utilité et action- utilité et valeur- utilité et liberté. Parfois l'action économique peut être tournée non pas vers l'intérêt personnel, mais plutôt vers l'intérêt collectif.

Sen explique alors la notion de capabilité et énonce le bien être d'un individu comme la qualité de son existence et non plus à l'intérêt personnel. Le bien être devient alors le jugement sur les composantes de fonctionnement. La capabilité n'étant pas la somme des utilités qu'elles produisent. Il fait une distinction entre l'accomplissement d'agent et l'accomplissement de bien être économique, et la liberté d'agent de la liberté de bien être.

L'organisation comme espace cognitif

A ce stade les processus de décision sont perçus avec plus de rigueur et de complexité. ARROW démontre qu'il n'apparaît pas très pertinent d'assimiler ou de comparer sur un même plan marché et firme.

L'opportunisme repose sur la connaissance en management et en production. Le degré d'incertitude dans une organisation est plus ou moins prononcé par rapport au réseau d'information. Quant à la gestion des coûts d'information elles dépendent de trois propriétés à savoir :

- les ressources informationnelles
- l'expérience productive
- le niveau des coûts d'information

ARROW considère alors l'information comme un moteur à surveiller afin de diminuer les coûts organisationnels et accroître l'efficacité des prises de décision.

Quant à SIMON il s'éloigne des théories standards en parlant des limites inhérentes aux capacités humaines de compréhension et de calcul dans les organisations caractérisées par un degré élevé de complexité et d'incertitude et propose de substituer aux critères économiques d'optimisation des critères de prestation satisfaisante établies sur la base de procédures décisionnelles dont la rationalité est limitée.

COWAN et FORAY se penchent sur la codification de la connaissance et sa diffusion. Selon le mode de reproduction et d'imitation et les droits de propriétés intellectuels, le capital connaissance d'une firme peut être source d'avantage compétitif.

En faisant une distinction entre savoir et information, le paradigme cognitif permet aux économistes d'appréhender sous un angle nouveau la connaissance et de rompre avec la rationalité substantive.

Deux nouvelles grilles de lecture de la firme et de l'organisation

L'apprentissage organisationnel et les compétences de la firme

Clé de voûte de tout développement sur l'apprentissage organisationnel les routines ont reçues un complément de critères à savoir :

- les routines opérationnelles

- les routines d'investigation à moyen terme
- les routines innovantes
- les routines organisationnelles.

Elaborés sur la confiance mutuelle les routines facilitent l'action collective en évitant aux acteurs de s'interroger sur leurs intentions respectives.

Les conventions et les principes de légitimité de l'action

A ce niveau il est question de la rationalité procédurale et la notion de convention économique. La décision d'une firme répond à une rationalité procédurale, et la performance doit assimiler les trois propriétés de la rationalité procédurale à savoir :

- la propriété d'une rationalité limitée
- la propriété d'une rationalité de la connaissance et de l'appartenance
- la propriété d'une rationalité de comportement à la fois collective et individuelle.

L'organisation de la firme est perçue comme une entité collective possédant un savoir fondé sur des règles.

Les conventions se matérialisent dans des règles qui consentent la coordination. Cette coordination nécessite des principes normatifs partagés au niveau des représentations en amont de la décision.

Mais une logique contradictoire reconnaît l'entreprise comme un regroupement de mondes sociaux différenciés sous l'impératif de l'organisation.

Face à ce problème deux voies ont été dégagées.

- une première, fonctionnaliste et normative qui consiste à élargir le potentiel d'analyse de la discipline économique
- la second consistant à fournir les éléments fondateurs d'une vraie rupture épistémologique.

Conclusion

Dans le cadre de la théorie néoclassique l'organisation est appréhendée suivant des modèles de pensées formalisées ou de faits stylisés

Certains courants économiques dites de rationalité limitée renouvellent l'approche de la décision par des conceptions de l'organisation tout en s'éloignant des postulats utilitaristes.

L'organisation ne devient champ sensible de recherche qu'à la condition de considérer comme primordiales la singularité et la complexité de toute entité organisée relativement pertinente.

4-2 LES CONCEPTIONS DE LA DECISION EN SCIENCES ECONOMIQUES : VERS UNE APPROCHE INGENERABLE

La complexité nous amène à décider tout en définissant une stratégie. Mais parfois cette complexité nous conduit à l'inaction.

La complexité nous amène aussi à rationaliser d'une manière ou d'une autre.

SIMON propose deux concepts : la rationalité limitée et la rationalité substantive. Mais tous ces concepts se heurtent à des limites.

La complexité des situations décisionnelles limite la rationalité des décisions et fait naître d'autres formes de rationalité.

Les modèles standards d'aide à décision en science économique : approches analytiques et rationalité substantives

Il existe une diversité de modèles d'aide de décision :

- Des approches normatives
- Des approches déterministes
- Des approches analytiques : rationalité substantive.

DESCARTES distingue quatre manières de la méthode analytique :

- l'évidence des données à traiter
- réduction du problème compliqué en sous problèmes simples
- recherches de lien de causalité entre les données réduites
- l'exhaustivité des données

Ce qui permet d'aboutir à la rigueur mathématique. Pour accentuer le problème SIMON propose une rationalité de la décision.

Mais MOREL fait référence aux décisions irrationnelles.

HUARD parle de décisions guidées par des processus inconscients. Quelque soit l'hypothèse de la décision, il faut définir à quel type de rationalité on fait référence.

Les approches analytiques confrontées aux situations décisionnelles concrètes : Une rationalité limitée

Les êtres humains ont une rationalité limitée ce qui signifierait qu'ils ne sont pas assez rationnels pour appliquer correctement les modèles que propose la théorie économique standard.

Pour SIMON la complexité des situations décisionnelles concrètes ne permet pas aux décideurs d'être substantivement rationnels. Ce qui ne les empêche pas de faire preuve d'autres formes de rationalité.

La complexité

MORIN la définit à partir d'une interaction entre les caractéristiques de la situation réelle à laquelle on est confronté et les caractéristiques de celui qui cherche à agir sur elle.

Elle provient intégralement de la nature intrinsèque des organisations dans lesquelles on cherche à décider de nos actions projectives. Elle provient donc de l'interaction entre réalité et une volonté d'agir.

SIMON comprit qu'il était impossible d'utiliser des modèles économiques relèvent de l'approche normative de la décision dans une situation où le problème provenait d'abord de la façon dont les différents acteurs en présence percevaient la nature elle-même du problème.

Cette conception débouche alors sur deux attitudes complémentaires :

- dans une situation complexe, il n'est pas possible de trouver une solution universelle et optimale
- la complexité nous pousse certes à l'humilité mais pas à la résignation.

On distingue trois sources de complexité :

- les sources informationnelles de la complexité
- les sources théologiques de la complexité
- les sources computationnelles de la complexité

Conclusion

Plus modestement, pourquoi ne pas encourager aussi le développement d'approches ingénérables de la décision, dans la mesure où la complexité du monde économique contemporain limite considérablement la portée pratique et pragmatique des modèles auxquels les économistes sont accoutumés.

Il n'est pas possible que nous payions aujourd'hui le prix de la supériorité. Supposée des approches théoriques (substantives et analytiques) de l'économie standard.

Quel est le résultat de ces concessions à une seule forme de rationalité. Ce constat ne plaide-t-il pas en faveur des approches économiques et sociales ? Celles qui cherchent à faire face à la complexité des situations sans vouloir la réduire ? Celles qui font appel à l'ingéniosité et à l'intelligence humaine au sens large plutôt qu'à une conception étriquée de la rationalité

4-3 PENSER LA DECISION EN SCIENCES DE GESTION : POUR UNE VISION DE NATURE SYNCRETIQUE

Le manager ne pourra échapper indéfiniment à la prise de décision, sous la contrainte de variables d'environnement qu'il maîtrise plus ou moins convenablement. Tournées vers la connaissance en vue de l'action, les sciences de gestion cherchent à aider le manager à prendre les meilleures décisions possibles en lui apportant des outils adéquats d'analyse, de pilotage et de suivi. Le triomphe de cette rationalité substantive ne sera d'ailleurs pas remis en question tant que les managers resteront confrontés à des décisions aisément programmables.

Pour l'entreprise et ses différentes parties prenantes, la plupart des décisions ne sont pas ou plus programmables et c'est là qu'un certain nombre d'auteurs majeurs en sciences de gestion vont faire la preuve de leur remarquable sens de l'adaptation. Décider revient à prendre une position politique, c'est parfois savoir utiliser des techniques de manipulation pour amener les autres à faire ce que l'on souhaite les voir faire. L'intuition, innée ou acquise par apprentissage sera alors en dernier ressort leur seule arme pour anticiper et agir.

Deux approches apparemment antagonistes de la décision

Les véritables fondateurs de la théorie contemporaine de la décision conceptualisent la théorie de l'utilité espérée. Son élargissement va déboucher sur deux grands courants de recherche. Le premier conduira à la formalisation de la fameuse théorie des jeux et le second aux approches statistiques et probabilistes de la décision. Ces analyses s'intéressent d'abord à des comportements individuels et minorent les interactions entre agents économiques. L'incertitude y apparaît comme une sorte de donnée de la nature, alors qu'elle peut être aussi construite par le jeu d'acteurs bénéficiant d'asymétries informationnelles.

En sciences de gestion la question centrale est de formaliser des outils permettant aux managers de prendre des décisions de nature opérationnelle et de nature stratégique afin de faire fonctionner une entreprise ou réseau d'entreprise en relation d'affaires. Il est nécessaire d'édicter des règles de gestion simples obéissent à une certaine rationalité, en fonction d'un objectif donné et des ressources mobilisables pour l'atteindre. La firme voit s'opposer deux visions des processus de prises de décisions : l'une fondée sur une approche analytique de type objectifs - moyens – solutions l'autre fondée sur une approche organisationnelle et politique mettant en avant des conflits d'objectif entre acteurs à la rationalité limitée.

La légitimité de l'approche analytique

Le management est comme l'application d'une démarche scientifique à la conduite des organisations humaines, de nature marchande ou non-marchande. Les règles fondatrices du management scientifique sont édictées en assimilant l'entreprise manufacturière à une machine technique et administrative décomposable en une série d'opération parcellisées qu'il faut optimiser les unes indépendamment des autres. Dans l'organisation cloisonnée le rôle de l'ingénieur étant de décomposer au mieux les rouages de la machine et de définir les modalités optimales de son fonctionnement.

On parle à ce niveau d'une sorte de logique algorithmique qui conduit l'ingénieur à prendre une décision naturellement rationnelle. Dans la vision réductrice de l'ingénieur aucun doute n'est possible. La validité de l'approche analytique trouve également ses racines dans les conditions environnementales du moment, le taylorisme et son application, le fordisme. Un modèle décisionnel canonique émerge et accompagne le régime de régulation. Il repose sur trois étapes distinctes à savoir :

- la décomposition d'un problème en sous problème dont il faut chercher pour chacun une optimisation locale
- l'analyse des alternatives techniques envisageables en fonction des ressources disponibles
- le choix de la meilleure solution possible émergeant de façon naturelle du traitement des données.

Force est de noter la puissance de l'approche analytique qui va structurer les sciences de gestion. La planification stratégique dont la formalisation la plus aboutie est sans doute donnée par le fameux modèle LCAG.

Pour les concepteurs du modèle LCAG, la prise de décision stratégique la plus rationnelle consiste dès lors, d'abord à formuler des buts – objectifs- généraux, puis ensuite à identifier des problèmes rencontrés, pour enfin choisir et mettre en œuvre la bonne solution . La rationalité de

référence qui en constitue les soubassements conceptuels est dénommée par SIMON de rationalité substantive. Cette contribution reprend plus ou moins les fondements du modèle LCAG en insistant sur une succession logique d'étapes.

Il ne s'agit pas de condamner sans appel l'approche analytique. Cependant, elle présuppose une forte capacité à contrôler son environnement, si possible peu turbulent sur le plan technologique. Elle présuppose également une absence d'asymétrie informationnelle entre les agents économiques, ce qui est loin d'être le cas dans le monde des affaires, contrairement aux allégations de la théorie néoclassique.

Une complémentarité à penser et à construire

Les sciences de gestion s'appuient sur une démarche scientifique appliquée aux organisations. Mais elles sont également à visées praxéologique dans la mesure où elles souhaitent développer une connaissance approfondie des dites organisations en vue d'agir à bon escient notamment en facilitant la prise de décision en leur sein.

Un individu en situation de décider en univers incertain, a nécessairement besoin à la fois d'heuristiques et de rigoureux outils d'aide à la décision, que ceux-ci soient d'ailleurs formalisés ou non sur un plan mathématique. Le preneur de décision doit certes être intuitif, mais en prenant garde en préalable de fixer la direction globale que l'entreprise suivra dans le futur. Il devra être capable de juger de la pertinence de toute l'information dont il dispose pour l'interpréter. L'individu rationnel soupèse l'information.

Faire référence à l'accès à un processus décisionnel uniquement fondé sur des algorithmes et/ou des raisonnements en termes d'utilité espérée est au moins aussi dangereux, la déconnexion par rapport à la réalité pouvant avoir des effets contre-productifs.

Pour tendre vers un syncrétisme qui fusionne les différentes approches de la décision, il semble pertinent de penser un modèle intégrateur dont une première ébauche est fournie. Cinq étapes qui la constituent on pour intérêt de tenter un mixage entre approche analytique, approche organisationnelle et approche politique :

- formaliser les buts fixés et les moyens jugés nécessaires pour les atteindre
- faire le tour de toutes les parties prenantes impliquées dans la prise de décision
- reconstituer les logiques d'action de chacune des parties prenantes, sans porter de jugement de valeur
- envisager toutes les décisions alternatives envisageables
- retenir la décision de compromis la plus satisfaisante

Le cas singulier des décisions logiques

L'analyse des décisions logistiques est un thème aujourd'hui majeur pour les sciences de gestion. La maîtrise des flux de produits et d'informations est l'un des fondements de pratiques gagnantes pour les entreprises. On retient les décisions logistiques parce qu'elles représentent un terrain d'investigation idéal, à savoir l'émergence d'une vision syncrétique de la décision associant approche analytique et approche politico organisationnelle. La logistique d'entreprise s'est construite

sur une application rigoureuse de techniques mathématiques à savoir la programmation linéaire et l'optimisation critères sous contrainte de ressources rares.

Conclusion

La prise de décision est au cœur de la plupart des théories modernes des organisations. Il constitue un lieu de dialogues privilégiés entre économistes de la firme et gestionnaires, par delà les inévitables clivages disciplinaires.

Il ne s'agit pas d'opposer rationalité substantive et rationalité procédurale, voire de les hiérarchiser, mais bien de montrer que chacune d'elles obéit à des contextes décisionnels précis dans lesquels les managers vont faire preuve, de façon certes différente, d'une rationalité optimale.

4-4 DECISION ET CONCEPTION VERS UNE REHABILITATION DE LA NOTION DE BRICOLAGE

Actuellement en management l'innovation n'apparaît plus comme l'invention de ce qui n'existe pas. Elle repose aussi dorénavant sur la découverte d'objets ou de connaissances conçus par le passé. La réutilisation d'objets constitue l'un des éléments clés des stratégies d'innovation.

Dans un processus de conception, les solutions peuvent procéder les problèmes et ainsi modifier leur formulation par les acteurs. Les acteurs ne se contentent pas des objets répondant à un cahier des charges. Ils reprennent les éléments ou les connaissances dont ils disposent en s'efforçant de les adapter à leur finalités. Ces développements théoriques se rapprochent de la notion de bricolage.

L'innovation dans l'industrie : découverte ou invention ?

Les grandes innovations technologiques ont été présentées comme des découvertes majeures. Une réflexion doit néanmoins être conduite sur leur véritable statut.

L'approche de l'innovation « découverte »

Le modèle schumpetérien de l'innovation était fondé sur la notion de découverte qui suppose l'existence d'un phénomène ou d'une idée dans une dimension ontologique. L'innovation ne serait pas le produit d'un processus cognitif de conception d'objets ou de connaissances artificiels. Elle serait simplement le résultat de la mise en évidence d'une réalité qui aurait, jusque là échappé aux autres individus ou entreprises.

En réalité on invente rien de nouveau, les meilleurs produits sont déjà là, mais invisibles et attendent d'être découverts. Dans la perspective des sciences de la conception où l'on n'invente que ce

qui n'existe pas, la logique de la découverte semble inadapté pour rendre compte des processus d'innovation. Tout processus de conception recèle une part de découverte.

Découvrir pour inventer

La plupart des innovations dans une organisation sont des emprunts plutôt que de l'invention. L'emprunt peut se faire par une imitation où peut être accompli par l'introduction de personnes nouvelles dans l'organisation. La conception d'une innovation part pas toujours d'une feuille blanche. La réutilisation de l'existant apparaît comme l'un des éléments moteurs de l'innovation et du progrès technologique. La conservation et la transmission sociale des connaissances acquises sont les conditions mêmes du progrès de la connaissance dans l'espèce humaine. Le processus de conception d'une innovation ne repose alors pas seulement sur une activité cognitive d'invention ou de création, il se nourrit de la réutilisation de connaissances produites dans d'autres contextes, de limitation, de la transformation d'objets existants.

La découverte consiste à voir ce que tout le monde a vu et à penser ce que personne n'a pensé. Découvrir sera rechercher des éléments existants plus ou moins adaptés à la tâche dont on est en charge et les intégrer à son activité de création et d'invention, afin de produire une nouvelle connaissance ou plus largement, un nouvel artefact.

L'utilisation d'objets, de connaissances ou de compétences dans les processus de conception suppose la découverte par les acteurs, de ces éléments auprès d'experts internes ou externes à l'entreprise et leurs intégration, transformation et reconstruction dans les processus de formulation / résolution de problèmes. La découverte et la transformation d'objets de connaissances ou de compétences permet d'envisager un mode de décision différent du mode de la formulation/ résolution de problèmes.

La décision en conception : résolution de problèmes ou « bricolage » ?

Le modèle simonien de la décision dans les activités de conception : formulation et résolution de problèmes

Le modèle de résolution de problèmes proposé par SIMON comporte quatre phases : intelligence – conception – sélection - évaluation.

Une réponse cherchant activement une question : le modèle de la corbeille à papier dans les processus de conception

L'image de la corbeille à papier est employée par les auteurs pour exprimer l'idée selon laquelle les solutions, des problèmes, des comportements d'acteur et des occasions de choix se mélangent dans l'organisation, comme des papiers jetés dans une corbeille. L'idée centrale est que la chronologie d'une décision n'est pas forcément celle qui vient le plus communément à l'esprit : apparition d'une occasion de choix -formulation d'un problème - comportement des participants - élaboration de solution.

La thèse des auteurs est que dans une organisation, la formulation de problèmes ne précède pas forcément l'élaboration de solutions. Comme une corbeille à papiers, ils s'entassent au fur et à mesure de leur apparition.

Les acteurs des processus de conception ont largement recours à ce mode de décision. Il est souvent moins coûteux en ressources cognitives, en temps ou en argent d'utiliser une solution mise au point dans un autre contexte, ou par le passé, pour résoudre un nouveau problème.

Réutilisation de l'existant et reformulation de problème : la notion de bricolage en conception

Dans le modèle de corbeille à papiers, une notion de réutilisation de l'existant peut être mise en évidence. Il ne s'agit pas dans ce mode de décision de réutiliser une solution ou un objet tels quels. Les objets, les idées ou les solutions repris dans le cadre d'une décision en conception ne sont pas réutilisés en l'état, mais qu'ils sont plutôt intégrés à un processus de re-finalisation, de reconstruction. Ils s'intègrent dans un processus de bricolage, aptitude propre à l'intelligence humaine que MOINE perçoit comme une aptitude à bricoler.

Cette pratique comparable, sans aucune dimension péjorative, à celle du bricoleur, dont l'activité repose sur la récupération de pièces ou objets qu'il conserve dans sa caisse à outils, dans l'attente d'une utilisation, le plus souvent très éloignée de la finalité initiale.

Capitalisation des connaissances et TIC

L'organisation par projet, très souvent présentée comme l'une des meilleures solutions pour les processus de conception recèle cependant plusieurs revers, le plus saillant étant peut être la difficulté de capitalisation d'un projet à l'autre. L'unité de référence dans ce mode d'organisation est le projet lui-même. Les individus y sont impliqués pendant plusieurs années.

La Capitalisation de connaissances à partir des problèmes

Au cours des années 80 se développent des travaux sur les systèmes à base de connaissances ou sur les systèmes experts qui sont considérés comme des logiciels simulant le raisonnement d'un expert dans un domaine de connaissance spécifique. Les systèmes experts n'ont pas eu, chez le constructeur, le succès escompté.

Les travaux sur la capitalisation des connaissances sont poursuivis chez Renault à partir de 1995 par la mise au point du système Merex. Avant d'être un outil informatisé, Merex est une méthodologie de capitalisation. Il s'agit de capitaliser le retour d'expérience des acteurs de la conception, sur des fiches de problèmes construites selon une trame déterminée. Deux éléments caractérisent cette méthodologie :

- d'une part, le contenu de la fiche relève de préconisations strictes
- d'autre part la méthodologie Merex établit des procédures de constitutions des fiches.

Merex s'appuie aujourd'hui sur les nouvelles technologies pour la mémorisation et la diffusion des fiches. Au-delà de cette diffusion passive, tout utilisateur peut faire parvenir un exemplaire de la fiche numérique, qu'il a rédigée dans la base, aux acteurs qu'il souhaite impliquer ou qu'il croit concernés par le problème.

Merex est ainsi utilisé au quotidien par les concepteurs pour s'informer mutuellement des problèmes rencontrés, des conséquences prévisibles et des solutions proposées, mais aussi dans une perspective de réutilisation de la connaissance produite au cours de l'action.

Dans le cadre du programme PAO l'application LUP constitue un entrepôt de données qui permet de collecter, de mémoriser et de donner accès aux concepteurs à des connaissances produites dans des projets menés en parallèle ou par le passé. Les objectifs majeurs de ce système peuvent être présentés selon deux niveaux :

- d'une part il s'agit de gérer la répartition des tâches de conception
- d'autre part, les acteurs trouvent dans LUP des informations produites lors de projets précédents ou de projets parallèles.

Une évolution de ce système, la version LUP 2, s'enrichit d'une fonction documentaire : à chaque problème ou solution, l'utilisateur peut joindre des pièces explicatives.

Toutefois que le cadre de l'application LUP, la réalisation des connaissances produites n'est envisageable que dans le cadre de projets répertoriés.

Un autre système développé aussi dans le cadre du programme d'IAO favorise, à notre sens, la capitalisation et la réutilisation des connaissances et des solutions existantes d'un projet à l'autre.

Capitaliser des objets de connaissance

La notion de catalyse traduit l'accélération d'une transformation souhaitée par la présence dans le contexte de cette transformation, d'un facteur, le catalyseur. Cette transformation sans que celle-ci ne rétroagisse sur lui de manière sensible. Dans la perspective ici retenue, la transformation souhaitée est la construction par un acteur d'une connaissance et/ou d'un objet nouveau à partir d'éléments existants.

Pour la reconstruction de connaissance, la présence des TIC n'est pas une condition sine qua non. Cependant, elle est un facilitateur dans le processus de décision.

L'approche de la décision dans les activités de conception se fonde sur les éléments suivants :

- un processus de reconstruction de connaissance par les acteurs à partir de la capitalisation d'objets virtuels à l'aide des systèmes informatiques
- un processus de prolongement et d'adaptation des connaissances mobilisées lors de phases de conception précédentes
- l'inscription des connaissances dans une logique systémique favorisant leur mise en relation dans l'organisation.

Conclusion

Les activités de conception ne consistent pas seulement en la création d'artefacts, elles sont aussi réutilisation et appropriation de ces artefacts à des fins de reconstruction de sens. Un modèle de décision nouvelle que l'on peut voir comme un complément du modèle simonien, proposée par COHEN ET AL sous le nom de garbage can.

Les TIC jouent un rôle centrale dans un tel processus en favorisant et en s'appuyant sur la réutilisation d'artefacts existants. Les TIC peuvent être donc intégrées aux processus de décision en conception à des fins de capitalisation et d'adoption. L'approche de la gestion des connaissances par

les systèmes d'information envisagée s'éloigne d'une représentation en termes de stockage et de transfert de connaissances.

4-5 LES PARADOXES DE LA DECISION : VALEUR ACTIONNARIALE OU VALEUR PARTENARIAL

La gestion des organisations nécessite des actions orientées vers des buts de la part des managers et des dirigeants de l'entreprise. Les dirigeants doivent agir dans l'intérêt des propriétaires en maximisant la valeur pour l'actionnaire. Il s'agit de décrire et de proposer les moyens d'aligner les objectifs des dirigeants sur celui de la valeur pour l'actionnaire. Le débat sur l'objectif de la firme prend de l'ampleur depuis quelques années avec l'émergence des thèmes du gouvernement d'entreprise et de la responsabilité sociale de l'entreprise. En stratégie et organisation, la théorie des parties prenantes (TPP) ou stakeholders theory, est maintenant bien acceptée. La firme devrait être conduite dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, et non pas dans l'intérêt des seuls propriétaires. Ils doivent explicitement tenir compte des intérêts des différentes parties prenantes dans les objectifs et la gestion stratégique de la firme. Le statut de la TPP comporte trois volets. Sur le plan empirique descriptif, il existe des parties prenantes dont il faut décrire les caractéristiques. Sur le plan instrumental, prendre en compte ces parties prenantes accroît les performances de l'entreprise. Sur le plan normatif, prendre en compte les parties prenantes est moralement nécessaire.

La TPP veut alléger les contraintes pesant sur les différents agents mais, en fait, la démarche affaiblit l'économie de marché, ce qui conduit à terme à un renforcement des contraintes. IL s'oppose point par point aux trois volets de la TPP :

- la description des parties prenantes est floue
- la dispersion des objectifs de la firme est source d'inefficacité
- la satisfaction des actionnaires est le seul objectif moralement valable car il maximise le bien être social et répond de manière équitable aux revendications des différentes parties prenantes.

Les critiques de la TPP, telles qu'elles sont synthétisées par JENSEN développent deux lignes d'arguments qui accordent toutes deux une place centrale au processus de décision et à la légitimité de la prise de décision. La première vise à démontrer que la prise en compte de plusieurs parties prenantes aboutit à des décisions inefficaces. La seconde qu'elle est inutile.

Objectif et efficacité de la décision

Pour les défenseurs de la TVA, le nombre et l'hétérogénéité des parties prenantes conduit la firme à poursuivre une diversité d'objectifs, ce qui rend ses décisions inefficaces et réduit son utilité sociale.

Unicité ou diversité des objectifs

La firme n'a pas d'objectif qui transcende ceux des différentes parties prenantes. Son objectif vise à satisfaire les intérêts du ou des groupes dominants. L'hétérogénéité des parties prenantes n'a

alors aucune influence sur la nature de la fin, mais il faut la prendre en compte car c'est une condition pour réaliser cette fin. Pour survivre, l'entreprise ne peut négliger les intérêts des parties prenantes.

Le problème de l'hétérogénéité des parties prenantes

La TPP exige que la firme prenne en compte l'ensemble des parties prenantes, mais cet ensemble n'est pas défini.

Le Stanford Research Institute, dans le cadre de la planification stratégique, à proposer la notion de parties prenantes et à en fournir une liste : propriétaire, clients, fournisseurs, prêteurs, société. La définition la plus large proposée par FREEMAN « tout groupe ou individu qui peut être affecter ou être affecter par la réalisation des objectifs de l'organisation ». L'entreprise doit prendre en compte les intérêts de toute personne dans le monde.

L'hétérogénéité des autres parties prenantes est plus forte que celle des actionnaires, sans qu'aucune mesure du degré d'hétérogénéité soit d'ailleurs avancée. A l'hétérogénéité intragroupes s'ajoute celle intergroupe, dont il est affirmé, comme un axiome, que l'absence de valeurs cœurs communes rend impossible la délimitation d'un objet commun. Les actionnaires sont non seulement le groupe le plus homogène, mais ils bénéficient également de l'existence de mécanismes de prise de décisions collectives, qu'ils soient économiques, comme le marché des titres, ou politiques, comme les assemblées générales et le conseil d'administration qui permettent d'harmoniser leurs intérêts.

Le problème de l'objectif global

S'inspirant de la théorie multi agents, Charreaux et Desbrieres, à la suite de Brandenburger et Stuart proposent de généraliser l'objectif de maximisation de la valeur pour l'actionnaire. La valeur partenariale est la valeur créée par la firme en relation avec les différents partenaires.

- La valeur partenariale globale créée est alors la différence entre les ventes évaluées aux prix d'opportunité et la somme des coûts d'opportunités pour les différents apporteurs de ressources. Cette définition est de mettre en lumière la différence entre la richesse produite par la firme et les transferts des richesses entre les partenaires.

Rentes et quasi-rentes

Il est question qu'il peut exister un écart justifié pour chaque partenaire, et s'il est pertinent de chercher à le calculer, ou si seule la mesure de l'écart global suffit. Dans le cadre de la TPP. L'entreprise rémunère mieux ses salariés pour les inciter à réaliser des investissements spécifiques. Ces investissements accroissent la compétitivité de l'entreprise ce qui permet d'augmenter la rémunération des autres partenaires et accroît donc le bien être social.

Les défenseurs de la TPP s'appuient sur l'analyse des faiblesses du processus contractuel pour justifier les écarts entre les rémunérations effectives et les coûts d'opportunité. La rente est l'écart à l'instauration de la transaction, elle est liée à la rareté du facteur (compétence du dirigeant). La quasi-rente est un écart qui apparaît lorsque la transaction est établit, elle dédommage des coûts de sortie dus par exemple à la spécificité des actifs. Du fait des échecs du processus contractuel, les mécanismes de marché ne peuvent aboutir à fixer les montants optimaux des rentes et quasi-rentes. C'est justement le

rôle de la firme de déterminer les rentes et quasi-rentes, leur calcul éclaire les décisions de la firme et les négociations entre les partenaires. Les mesures globales de performance permettent de comprendre le lien entre la façon dont les rentes et quasi-rentes sont générées et la façon dont elles sont distribuées.

Le problème de trade off entre les objectifs

Si plusieurs objectifs sont en compétition, il faut définir un trade off entre eux, ou entre les dimensions qui composent l'objectif. La maximisation de la valeur pour l'actionnaire nécessite également de faire des trade off entre les différents propriétaires, ou entre le présent et le futur.

Selon les défenseurs de la TVA, la TPP non seulement s'appuie sur des mécanismes de trade off critiquables, mais elle n'indique pas quel doit être le trade off entre les partenaires. Les tenants de la TVA n'ont pas d'approche normative bien établie du trade off au sein de la firme.

Loin d'être une faiblesse, la prise en compte des relations de pouvoir semble être l'apport principal de la TPP. Dès que l'on s'écarte du monde éthéré de la concurrence pure et parfaite et que l'on tient compte des situations de monopole, des externalités, de l'existence d'investissements spécifiques, de l'incertitude radicale, ou encore des comportements opportunistes, les mécanismes économiques n'aboutissent plus à un trade off efficace. En présence de contrats incomplets et d'actifs spécifiques, le trade off ex ante n'est pas possible ou n'est plus suffisant. Le trade off ne peut avoir lieu qu'ex post à l'aide de mécanismes politiques. Les tenants de la TVA minimisent les situations qui s'écartent de la concurrence pure et parfaite, ceux de la TPP les transforment en paradigme.

Diversité des objectifs et efficacité de l'entreprise

Pour que la prise de décision rationnelle soit possible, la firme doit avoir un objectif unique. La tentative de prendre en compte plusieurs objectifs rend les décisions inefficaces et par conséquent la firme peu performante.

Diversité des objectifs et inefficacité

L'objectif doit permettre d'évaluer les conséquences des décisions. La comparaison des écarts entre prévision et réalisation est un outil central de pilotage de l'entreprise. Elle amorce la boucle de rétraction qui permet une correction des décisions prises et déclenche un processus d'apprentissage, source de plus grande efficacité. Elle permet d'évaluer les performances. La TPP ne propose pas d'objectif quantitatif ou lorsqu'elle propose un objectif, il se révèle très difficile à mesurer.

En l'absence d'objectif unique, les dirigeants vont privilégier leurs propres intérêts aux dépens de ceux de l'ensemble des parties prenantes. L'argument du manque d'« accountability » de la TPP est très largement employé.

Les actionnaires sont les seuls agents capables de pousser les dirigeants à prendre des décisions risquées. Tout affaiblissement de l'objectif de maximisation de la valeur pour l'actionnaire engendre une diminution de la prise de risque.

Diversité des objectifs, source d'avantages compétitifs

Les défenseurs de la TPP commencent par remettre en cause les mesures financières traditionnelles de la performance car elles découlent toutes de l'objectif de maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Il faut étudier la performance de manière plus globale. La prise en compte des parties prenantes est source d'efficacité. La prise en compte des partenaires accroît la compétitivité à long terme de l'ensemble des parties prenantes, ce qui lui garantit sa pérennité. Trois sortes d'avantages sont retirées par l'entreprise partenariale :

l'innovation et le développement du savoir – la motivation – la coopération

L'incertitude de l'environnement et la rationalité limitée des agents a pour conséquence que des acteurs pris pour maximiser les valeurs boursières détruisent en fait de la valeur.

Etudes empiriques

Ici les études empiriques permettent de trancher. COOLS et VAN PRAAG sont les seuls à tester explicitement le lien entre la diversité des objectifs et la performance. Ils trouvent que la création de la valeur dépend de manière cruciale de l'existence d'un unique objectif.

BERMAN et AL constatent que les firmes qui tiennent compte de leurs salariés et de leurs clients sont performantes. Ces études ne trouvent aucun lien significatif entre les caractéristiques des firmes partenariales et la performance financière.

La décision comme moyen de défense des intérêts

Si les parties prenantes souhaitent que l'objectif de la firme soit élargi. C'est finalement pour mieux défendre leurs intérêts. L'objectif n'est pas une fin mais un moyen de protéger les intérêts du groupe qui le défend. La participation aux processus de décision est l'un des piliers par lesquels les partenaires peuvent faire avancer ou défendre ce qui leur convient. Les intérêts des partenaires qui ont accès à la décision sont alors des objectifs possibles pour la firme. Pour les défenseurs de la TVA, le choix des moyens de défense des intérêts doit d'abord être légitime. La configuration des moyens de défense adoptée par chaque groupe doit ensuite être la plus adaptée à la défense de leurs intérêts.

Chaque partie prenante négocie donc pour obtenir les meilleurs moyens de protéger ses intérêts. Ces moyens peuvent être divisés en trois groupes. : la participation au processus de décision – la transaction qui permet des contrats et des arrangements spécifiques – le système juridique et réglementaire.

Légitimité et efficacité

La TVA repose sur le postulat utilitariste que chaque agent maximise son utilité et que la société maximise le bien être. La recherche de l'efficacité précède la défense des intérêts. Le bien être est un concept plus large que la valeur utilité révèle sur un marché.

La TVA suppose que les individus n'ont pas de responsabilité au-delà de celles spécifiées dans leur contrat. Ce qui a pour résultat que les firmes ne peuvent bénéficier de la prise d'initiatives et de nouvelles responsabilités de la part des partenaires.

Les partenaires peuvent légitimement choisir des configurations telles que le management participatif, la représentation des salariés au conseil d'administration, même si elles réduisent l'efficacité de la firme. L'efficacité doit être mise en balance avec d'autres valeurs.

Décision et intérêts

Si les différents partenaires sont libres de négocier les moyens de protéger leurs intérêts, il n'y a pas de raison a priori pour que l'accès au processus de décision revienne aux actionnaires. Dans la TVA, tous les partenaires, à l'exception des actionnaires, préfèrent défendre leurs intérêts à travers les contrats et le système juridique plutôt qu'en participant aux décisions. Les clients préfèrent obtenir des réglementations qui défendent la qualité des produits plutôt que d'obtenir une place au conseil d'administration.

Le fonctionnement des marchés

Pour la TVA, le meilleur moyen d'améliorer la défense des intérêts de chacun, tout en préservant l'efficacité du système capitaliste, est de corriger les failles du processus contractuel plutôt que de permettre à tous les partenaires de participer au processus de décision. S'attaquer aux dysfonctionnements du marché signifie donc supprimer les conditions d'existence des firmes.

Conclusion

La théorie de la TVA reste dans le paradigme allocatif. Puisque les droits sont attribués aux agents susceptibles de les valoriser au mieux, la théorie résout à la fois le problème d'allocation des facteurs et du risque et le problème des incitations optimales. Elle combine les efficacités X et Y, l'allocation optimale des facteurs, plus l'utilisation au mieux de ces facteurs.

L'allocation des droits de propriété repose comme l'allocation des facteurs sur l'efficacité des mécanismes contractuels.

4-6 UNE MODELISATION SYSTEMIQUE DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE : LA POLITIQUE COMMERCIALE SOUS INFLUENCE

La politique commerciale qu'il s'agit de celle d'un pays ou d'un groupe de pays est l'ensemble des mesures tarifaires et non tarifaires qui influencent les échanges commerciaux internationaux. L'objectif est de développer progressivement une représentation de la décision de politique commerciale comme résultat d'une interaction complexe entre plusieurs processus. Cette représentation permettra de définir des variétés pures de systèmes, lorsqu'un seul processeur est actif et des variétés plus complexes, lorsque plusieurs processeurs sont à l'œuvre. La compréhension des cycles protectionnistes et libres échangistes affectant les relations économiques internationales d'une part, l'utilisation ingénierale de la représentation proposée par un acteur du processus de décision afin de favoriser ses intérêts propres d'autre part.

La politique commerciale comme objet de l'analyse économique

La politique commerciale est une dimension de la politique économique. Elle est traitée par la science économique avec les mêmes méthodes que pour la politique fiscale ou celle de l'emploi. Deux approches assez différentes coexistent néanmoins pour la politique commerciale comme pour d'autres dimensions de la politique économique : l'approche normative et l'approche positive.

L'approche normative de la politique commerciale

L'objectif est d'analyser la meilleure politique commerciale à mettre en place pour un gouvernement soucieux de l'intérêt générale. Le gouvernement disparaît en tant qu'acteur autonome et conscient, et n'est que l'instrument gratuit et docile de la mise en place des conclusions de l'analyse économique. L'analyse normative ne fournit pas de réponses simples. Les prescriptions dépendent des hypothèses. L'introduction des rendements croissants et des externalités a débouché sur une multiplication de modèles où tous les résultats étaient possibles. Le concept de politique commerciale stratégique est né dans ce cadre. L'émergence de ce concept est également issue de la volonté de justifier en théorie les subventions étatiques à destinations de certains secteurs stratégiques, comme l'aéronautique ou l'informatique.

L'approche positive de la politique commerciale

La démarche positive la plus simple est illustrée par l'économie politique du tarif douanier. Sous les hypothèses classiques concernant les marchés, et malgré les problèmes de mesure du bien être collectif, on montre que la hausse d'un droit de douane pénalise la collectivité.

Les économistes ont modélisés une politique commerciale d'équilibre comme le résultat d'une offre et d'une demande. L'offre émanant du gouvernement et la demande provenant des divers groupes de pression concernés.

Si les marchés politiques sont parfaits, la politique commerciale effective sera identique à la politique commerciale optimale. En revanche, si les marchés politiques sont imparfaits, le positif s'écarte du normatif, et la bonne politique consiste alors à améliorer le fondement des marchés politiques.

La représentation de la politique commerciale comme résultat d'une dynamique systémique.

L'analyse positive constitue un progrès pour la compréhension des décisions de politique commerciale. Nous devons donc construire une représentation avec au moins ces trois acteurs : les groupes d'intérêt, les gouvernements, et les institutions internationales.

Deux intervenants supplémentaires doivent être rajoutés :

- premièrement les rapports de force et les marchandages ne se font pas indépendamment d'un environnement idéologique
- les décisions de politique commerciale sont datées. Cela signifie qu'elles se prennent dans un envenimement économique et politique immédiat qui peut parfois être déterminant. Oublier dans quelles conditions économiques et géopolitiques sont prises les décisions, c'est se condamner à ne rien comprendre et à ne rien prévoir. Il s'agit du cinquième et dernier processeur.

C'est pourquoi, la politique commerciale peut finalement être analysée comme le résultat d'une interaction systémique entre cinq processeurs, donnant naissance à dix relations bilatérales. Selon le processeur activé, la doctrine, les conditions économiques, le reste du monde, les groupes d'intérêt ou le gouvernement. Cinq situations se présentent et s'appellent successivement le cas d'école, le cas d'urgence, le cas africain, le cas d'influence et le cas autocratique. Ces variétés restent néanmoins les formes structurantes de notre système dont les configurations possibles ne sont que des combinaisons de ces configurations pures.

Conclusion

L'analyse économique positive n'arrive pas à produire des modèles rendant compte de la complexité de la situation. La variété du système débouche sur un nombre trop élevé de configurations possibles. Le multilatéralisme semble aujourd'hui pouvoir être assimilé à un système ingouvernable par les Etats ou les institutions internationales.

Une vision systémique permet de faire de l'histoire commentée des grandes décisions passées et des cycles d'ouverture et de protection, mais également renforcer la capacité prédictive sur les évolutions à venir : le système est une représentation indispensable de la réalité pour les acteurs qui souhaitent peser sur son évolution.

Dans tous les cas, la gouvernance d'un système aussi complexe suppose une approche ingénéralable.

4-7 PROCESSUS DE PRISE DE DECISION ET LOGIQUE DE COMPETITIVITE : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

En management stratégique, la question de la prise de décision concerne aussi bien les manœuvres par lesquelles une organisation assure son développement tant en termes de croissance que de désengagement, que les actions garantissant son fonctionnement au quotidien.

SIMON propose le concept de rationalité limitée. Dans un tel environnement la capacité à prendre de bonnes décisions est devenue cruciale. En son absence, les décisions vont glisser vers des décisions médiocres voire catastrophiques pour l'entreprise. Nombreux sont les outils qui, ont été élaborés pour formaliser un problème de décision.

Catégories de décision et essence du management

Les managers sont amenés à prendre des décisions qui doivent assurer tout à la fois la pérennité et les performances de leurs organisations. De nombreux travaux, effectués par les grands auteurs en organisation ont apportés des éclairages substantiels quant à cette problématique. Ils permettront de préciser non seulement les deux principales catégories de décisions auxquelles se trouvent confrontés régulièrement les managers, mais aussi les logiques sur lesquelles elles reposent.

Décisions non programmables et décisions programmables

Souhaitant préciser comment son analyse de la décision pouvait servir aux entreprises, SIMON a distingué deux catégories opposées de décisions, les décisions programmables et les décisions non programmables.

Les décisions non programmable se réfèrent à des problèmes de gestion qualifiés de non structurés, nouveaux ou de grandes importances et font appel à des techniques de prise de décision s'appuyant pour les traditionnelles, sur le jugement, l'intuition ou la créativité.

Quant aux décisions programmables, elles concernent des procédures répétitives et routinières pour lesquelles les techniques de prises de décision reposent, pour les plus connues, sur l'habitude, des procédures standard ou des structures d'organisation, et pour les plus récentes, sur la recherche opérationnelle.

Cette distinction offre à SIMON un moyen d'étayer son affirmation de la rationalité limitée en analysant tout processus de décision dans les entreprises en trois composantes :

- les objectifs ou buts réels d'une organisation
- les aspirations de l'organisation
- les choix de l'organisation

Les décisions non programmables consistent à développer le potentiel de profit de l'entreprise dans un cadre davantage marqué par de l'incertitude, alors que les décisions programmables s'inscrivent dans la volonté d'optimiser la rentabilité ou la productivité de l'entreprise dans une situation de quasi-certitude.

ANSOFF classait d'un coté les décisions stratégiques qui consistent surtout à choisir les produits et les marchés et s'avèrent pour l'entreprise bien plus déterminantes que toutes autres décisions dans ses relations avec un environnement de plus en plus variable et imprévisible et, de l'autre les décisions administratives et opérationnelles. Les décisions administratives sont censées structurer les ressources pour obtenir une performance maximum, quant aux décisions opérationnelles, elles doivent maintenir l'exploitation courante pour réaliser la performance prévue.

Logique d'innovation et logique d'optimisation.

Pour MARCHESNAY la recherche de compétitivité fait référence à deux types de processus adaptatifs qui doivent être pris en compte simultanément dans le management des entreprises :

- l'un d'une longue période fondé sur une logique d'innovation pouvant concerner l'ensemble des composantes de l'entreprise, y compris sa structure organisationnelle et son système de finalisation.
- l'autre de courte période, reposant sur une logique d'optimisation dans la réalisation des objectifs définis par le système de finalisation de l'entreprise et dans l'utilisation des ressources dont elle dispose. La prise en compte simultanée des deux types de processus apparaît comme l'enjeu central des processus de recherche de compétitivité.

LEBRATY met clairement en lumière les termes de management et de gestion, et rappelle que leur opposition se retrouve de façon constante dans la problématique de choix décisionnels.

La distinction effectuée entre le terme management et gestion précise que le premier relève de la créativité alors que le second relève du calcul. A chacun de ces termes est associée une catégorie particulière de décisions.

MARTINET affirme que, le management de toute entreprise nécessite la réunion de deux grands types d'activités distincts, complémentaires mais aussi conflictuels :

- la création d'un potentiel de performance
- l'exploitation, aussi efficiente que possible, de ces capacités.

Ces deux types d'activités renvoient selon cet auteur à deux modes fondamentaux du management :

- un mode stratégique qui obéit à une logique de mise en situation de positionnement, d'innovation, d'allocation des ressources-clés
- un mode opérationnel qui obéit à une logique d'action, d'optimisation l'intérieur des règles du jeu ainsi créées, de fonctionnement efficient.

Au-delà des différentes appellations utilisées pour différencier les diverses décisions et pour préciser la notion de management, les distinctions mises en évidence sont donc, de toute évidence, de même nature. Pour toute entreprise, la compétitivité s'appuie sur la mobilisation de deux types de potentiels : les capacités stratégiques fondées sur la logique d'innovation et les capacités opérationnelles reposant sur la logique d'optimisation.

Décisions et approches dynamiques de la compétitivité

Selon KOENING, la capacité à créer et à conserver une clientèle constitue une caractéristique essentielle de l'entreprise compétitive. La compétitivité suppose, pour être durable, de satisfaire à la fois des exigences d'efficience et d'efficacité. Loin d'être monolithique, l'exigence de compétitivité est elle-même complexe, constituée d'éléments complémentaires et contradictoires. Elle nécessite à la fois efficacité et efficience.

Le concept de compétitivité dynamique conditionne les divers aspects du management, et sa décomposition permet de distinguer nettement ses dimensions principales et les composantes fondamentales qui leur sont associées.

Conception élargie du mode stratégique du management

Capacité à s'adapter, à réagir, à anticiper

Déterminant de la complexité, la capacité à s'adapter est importante pour l'entreprise. La seule maîtrise des techniques et des technologies n'est plus suffisante pour assurer la compétitivité des outils de production. Les entreprises doivent acquérir davantage de flexibilité et développer une capacité permanente d'adaptation pour être en mesure de créer plus de valeur. Cette capacité dépend principalement de deux facteurs : la capacité à réagir et la capacité d'anticipation.

L'organisation réactive est celle qui possède la capacité à répondre aux simulations extérieures, celle qui réagit à ces simulations au moins aussi vite que ces concurrents. La réactivité est donc la caractéristique qui rend l'entreprise capable d'adapter en permanence sa structure organisationnelle, ainsi que ses procédures de décisions, aux modifications de l'environnement. La

flexibilité interne est la condition de la réactivité externe. La première tient de la condition physique, la seconde du réflexe.

Capacité à engendrer le changement

La capacité à engendrer le changement procède de la volonté de l'entreprise à créer, à modifier ou à réagir sur les règles du jeu afin d'imposer sa façon de voir les choses. Ce déterminant enrichit la conception usuelle du mode stratégique de management souvent cantonnée à la seule volonté de se confronter à des contraintes existantes. L'entreprise est avant tout un portefeuille de ressources et de compétences, et l'essentiel de la compétitivité s'articule autour de la capacité de création, de sélection et de développement. L'entreprise compétitive est un être imprévisible, un trublion capable de perturber les marchés par ses initiatives.

Nécessaire reconsidération du mode opérationnel de management

Deux types de capacités correspondent au mode opérationnel du management : les capacités à gérer des niveaux et des stocks, les capacités à piloter des processus. Les décideurs doivent être capable d'envisager tous les cas possibles.

Capacité à gérer des niveaux de stocks

Le renforcement des potentiels de compétitivité des entreprises était, fondé sur l'accroissement de la capacité à gérer des niveaux ou stocks. L'objectif est ici de produire, tout en optimisant les ressources disponibles, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminées. Les techniques utilisées relèvent le plus souvent de l'ordre du calcul, dans le cadre de contraintes données.

Cependant, ces techniques s'applique principalement dans un contexte caractérisé par des règles de jeu constantes ou peu changeantes.

Capacité à piloter des processus

Les processus correspondent à un ensemble d'activités, reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significatifs, qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini, donc un élément précis de valeur, une contribution spécifique aux objectifs stratégiques. Toute décision à pour objectif de modifier la valeur de débit du flux et n'influence pas directement un niveau. Si l'utilisation du modèle a permis des améliorations significatives dans la résolution des problèmes de moyen et de long terme des ensembles (stratégie structure environnement)

La reconsidération du mode opérationnel de management selon une approche processuelle ne signifie pas la disparition totale des stocks. La capacité à piloter des processus propose une conception renouvelée du mode du management opérationnel.

Conclusion

L'étude des catégories de décisions et de l'essence du management, prolongée par celle des quatre composantes fondamentales du concept de compétitivité dynamique, ont permis de proposer une grille d'analyse des choix stratégiques et opérationnels effectués dans les organisations. Les capacités organisationnelles recouvrent donc un concept dynamique qui place, non seulement, les structures organisationnelles au cœur de la compétition, mais aussi l'ensemble des décisions tant de nature stratégique qu'opérationnelle.

4-8 GOUVERNANCE DE RESEAU ET PROCESSUS DE DECISION

La question de la gouvernance des réseaux reste encore peu abordée dans le champ des sciences économiques. Il s'agit de déminer la répartition des pouvoirs donc à la fois les processus de décision collective et le pilotage. La littérature économique sur le gouvernement d'entreprise repose sur deux entrées. La première, centrée sur l'organisation différencie deux idées types alternatifs : le modèle stakeholders et le modèle shareolder. La seconde privilégie l'analyse du degré de concentration des droits de concentration des droits de propriété et de droits de vote.

Les processus de décision collectifs dans le cadre d'une gouvernance de réseau prennent naissance et se déploient au sein d'un espace cognitif : Ce qui suppose d'appréhender conjointement la connaissance et les apprentissages collectifs qui résultent des actions menées en commun, ainsi que les principes de légitimité qui conditionnent l'action collective.

Une organisation en réseau des dispositifs d'accompagnement

Les dispositifs publics et privés d'appui à la création d'entreprise pour des publics en difficulté, ont pour objectif la production de services d'accompagnement et mobilisent à ce titre différents types d'acteurs institutionnels dont la production, pour être efficace suppose un certain degré de coordination et la mutualisation des ressources. Les associations jouent un rôle central d'interface, bénéficie d'un financement public pour solvabilité, d'une part, l'offre de services par conventionnement avec les associations et, d'autre part, la demande par des chéquiers-conseils en direction des porteurs de projets

Caractériser la production de services d'accompagnement dans le cadre d'une division fonctionnelle du travail

La production de services d'accompagnement a pour objectif de permettre à un porteur de projet de créer son entreprise. Elle recouvre cinq phases : L'accueil, le conseil la prise de garantie, le crédit et le suivi. On identifie cinq catégories d'acteurs institutionnels :

- les organismes publics conditionnent la production de services
- les associations d'accompagnement se caractérisent par une spécialisation qui porte soit sur le conseil soit sur le financement.

- les organismes d'épargne et de crédit, principalement dans le champ de l'économie sociale, apparaissent comme un partenaire indispensable des associations de financement dans le cadre du micro crédit solidaire
- les entreprises complètent les ressources financières et productives des associations de conseils et apportent des services complémentaires et spécialisés.

La coordination entre ces acteurs repose sur la combinaison de leurs compétences institutionnelles au sein du processus de production. On constate une forte imbrication des fonctions productives, ce qui caractérise un réseau.

Des interdépendances fonctionnelles et stratégiques dans le cadre d'une configuration stable de réseau contextualisé : le cas de la PFIL

La plate forme d'initiative locale (PFIL) semble, être une configuration relativement stable de réseau, non seulement parce qu'on organisme rempli le rôle central de coordinateur mais aussi parce que les opérateurs sont plus souvent en contact professionnel et plus interdépendants.

Trois niveaux d'interdépendance fonctionnelles et stratégiques caractérisent les PFIL et contribuent à caractériser le processus de décision. Le premier à travers la participation de deux types de membres à la direction d'une PFIL. Le second concerne le processus de production du service d'accompagnement. Le troisième renvoie aux conditions financières requises pour l'accomplissement d'une étape centrale de la production du service, le crédit.

Les décisions sur les grandes orientations d'une PFIL, sont prises au cours des réunions du conseil d'administration, constitué des parties prenantes que sont les différents collègues de représentants.

La structure opérationnelle d'une PFIL constitue l'unité pivot de l'organisation de la production du service d'accompagnement.

Autour de l'unité pivot gravitent diverses catégories de partenaires. Le log du processus de production, les tuteurs sont choisis auprès de partenaires institutionnels de la PFIL, en fonction du projet et des disponibilités du moment. Le tuteur doit remplir à la fois une fonction de conseil, d'évaluation de conseil, d'évaluation et de soutien technique du projet, ainsi que de suivi du créateur pendant les deux premières années.

C'est au cours de la phase de conseil que s'exprime le mieux les formes d'interdépendances entre les cinq premières.

La décision d'octroi de crédits aux créateurs de TPE est aussi conditionnée par la constitution et l'accroissement d'un fonds d'intervention. Parallèlement aux crédits délivrés par les PFIL, des dispositifs de garantie des prêts élaborés entre organismes publics, organisme bancaire spécialisé et des organismes d'économie solidaire permettent de garantir les prêts d'honneur et d'inciter les organismes d'épargne et de crédit à apporter des financements supplémentaires à la création et au développement de TPE

Proximité et prise de décision

Caractérisé par des agencements structurels génériques, ce modèle masque en partie les effets propres d'une contextualisation territoriale et plus largement sous estime le rôle de la proximité. Trois dimensions du territoire complètent ainsi l'analyse.

Selon les PFIL, la mobilisation des ressources est plus ou moins développée. Le territoire, en tant que construit social offre des degrés de liberté plus ou moins forts aux PFIL. Les interactions entre les acteurs et rapport de proximité opérationnelle dont découlent des maillages interpersonnels et interprofessionnels contribuent aussi à différencier les PFIL. Les situations observées tirent leur singularité des liens sociaux tissés, marqués par de l'affectif relationnel et des formes non marchandes et non monétaires de l'échange. La proximité, dans ces trois dimensions, tend à la fois à réduire les incertitudes sur le comportement des partenaires et à faciliter l'accès à l'information stratégique et/ou à la compétence, et contribuent aux adaptations productives à travers des apprentissages collectifs.

Caractériser les processus de décision, ou comment passer des compétences institutionnelles aux compétences organisationnelles.

Pour aborder la coordination d'ensemble du réseau générique de l'accompagnement, et donc les compétences d'organisation dans le réseau, on bute sur un certain nombre de difficultés. Au sein des réseaux, les compétences institutionnelles ont tendance à se chevaucher et à s'articuler du fait des interdépendances stratégiques et fonctionnelles entre organisations productives.

Des logiques de coordination qui contraignent les modes de coordination

Par mode de coordination, nous entendons les arrangements institutionnels spécifiques grâce auxquels les agents économiques peuvent coopérer et/ou se concurrencer. Le réseau se caractérise par des liaisons de coordination de type horizontales caractérisées par un processus de décision éclaté et un traitement décentralisé des problèmes.

Les coordinations verticales sont incomplètes et relatives aux différents dispositifs de financement. C'est dans le cadre du réseau PFIL, que les coordinations verticales sont les plus abouties. Les modes de coordination ne peuvent être appréciés indépendamment, d'une part, des logiques de coordination qui les sous-tendent et, d'autre part des dispositifs de coordination coexistent au sein des réseaux d'accompagnement. Les interdépendances fonctionnelles résultent de l'imbrication de la fonction productive, en référence à une logique technique qui s'exprime dans la complémentarité des compétences institutionnelles. La logique marchande peut parfois suppléer la logique technique, lorsque les compétences institutionnelles se chevauchent. La multiplicité des combinaisons dans la répartition des compétences institutionnelles possède néanmoins l'avantage de favoriser la logique domestique, au sens de l'économie des conventions, grâce à laquelle s'approfondissent les relations de coopération.

Le rôle central accordé aux organisations non marchandes dans l'accompagnement conduit à mettre l'accent sur les spécificités des dispositifs de coordinations qui reposent largement sur la confiance, donc implicitement sur la répétition des actions en commun et sur les apprentissages collectifs dans l'action. Ces dispositifs contribuent essentiellement à la coordination des compétences

individuelles et institutionnelles propres à chacun des opérateurs du réseau. La confiance et la réputation favorisent les interactions entre partenaires et contribuent ainsi à la relative stabilité du réseau.

Construction de l'action, apprentissages collectifs et processus de décision

L'importance accordée aux apprentissages collectifs et organisationnels justifie deux raisons. En première lieu, en présence de compétences individuelles, et collectives qui se structurent dans l'activité et donc par des apprentissages collectifs. La seconde raison est liée aux écarts de représentation du risque de la création entre les différents partenaires qui peuvent être minimisés dans le cadre d'apprentissage collectifs.

Dans la formulation d'un projet et dans son adaptation progressive, la multiplication des échanges d'informations et le partage régulier de connaissances individuelles contribuent au développement d'une connaissance commune, d'un common knowledge, qui intensifie les coopérations et renforce la qualité et l'efficacité du travail en commun. Les routines opérationnelles et organisationnelles, qu'elles soient ou non codifiées, en liant les actions des acteurs entre eux favorisent la coordination et la cohérence dans la prise de décision.

Action collective, principe de légitimité et système de décision

Deux sources de tensions sont susceptibles d'affecter l'efficacité et la légitimité du système de décision :

- l'action collective qui est conditionnée par des formes multiples et possiblement conflictuelles de conceptions de l'efficacité relatives aux différents principes de légitimité de l'action
- l'hétérogénéité des parties prenantes dans le réseau laisse supposer l'existence de controverses, donnant lieu à des compromis et des conventions plus ou moins stables.

Les principes de légitimité de l'action des acteurs pris individuellement accordent un poids variable aux registres de normes d'action en fonction de leur interprétation des situations :

- les acteurs publics inscrivent, de façon croissante, leur action dans le monde industriel autour d'une recherche de l'efficacité et de la performance, et dans le monde marchand par la mise en concurrence des associations de conseil.
- Les associations de conseils sont tendues entre la nécessité d'affirmer soit le registre marchand, le registre industriel ou le registre civique.
- Les associations dédiées au financement et à l'accompagnement articulent registre industriel, civique et connexionniste.

Quant aux niveaux des entreprises, la justification de leurs dons et du bénévolat repose avant tout sur une logique de solidarité et plus largement sur un principe connexionniste. Ce qui est accentuée, du fait de l'intensification des liaisons entre partenaires, dès le moment où l'on s'intéresse non plus aux acteurs pris individuellement mais à leurs interrelations au sein du réseau.

Cinq cas de controverses donnant lieu à des conventions existent entre les réseaux :

- des controverses étouffées par des situations médiatisées
- des controverses réglées sur la base de support d'intermédiation correspondant à des normes d'action identiques.
- Des controverses clarifiées par les forces de rappel de l'activité. Les sujets abordés sont identifiés au travers de différents principes de légitimité.
- Des controverses atténuées par l'intermédiaire de transactions non monétaires entre acteurs. Les sujets abordés sont ici encore identifiés au travers de différents principes de légitimité de l'action.
- Des controverses régulées par des compromis destinés à gérer les tensions entre plusieurs principes.

Les modes de résolution de ces différentes controverses contraignent donc le système de décision, et notamment son efficacité et sa légitimité.

Conclusion

Dans les réseaux d'accompagnement à la création d'entreprises, le processus de décision collective ne peut être appréhendé indépendamment de l'activité. Trois entrées ont permis d'avancer dans la caractéristique des processus de décision :

- en premier lieu à partir de l'analyse de la division fonctionnelle du travail, nous avons pu identifier les interdépendances fonctionnelles et stratégiques relatives aux compétences institutionnelles des parties prenantes
- en second lieu, l'analyse des modes de coordination nous a conduit à mettre en évidence l'importance des logiques de coordination et des dispositifs de coordination qui les soutiennent
- en troisième lieu, la pluralité des principes de légitimité de l'action, et donc des valeurs qui conditionnent l'action collective et la diversité des compromis possibles qui en résultent, tendent à contraindre la cohérence du système de décision et sa légitimité

4-9 LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE EN TPE

Il est nécessaire de distinguer la décision stratégique de la décision opérationnelle. La prise de décision stratégique a pour but de saisir une opportunité ou d'éviter une menace. Elle implique pour le propriétaire dirigeant de TPE une vision globale de son entreprise et de son environnement. La stratégie se définit comme l'ensemble des décisions qui expriment la cohérence de l'évolution d'une organisation et sa congruence avec celles des différentes composantes de son environnement.

La prise de décision stratégique, dépend du système de valeurs du propriétaire dirigeant, du système de valeurs des autres propriétaires dirigeants du même secteur et de son environnement. La prise de

décision stratégique souligne l'encastrement, du propriétaire dirigeant de TPE dans un ensemble de réseaux.

Une analyse avant tout individuelle de la décision

Le propriétaire dirigeant acteur, principal de la stratégie

Le propriétaire dirigeant de TPE est le seul à prendre la décision dans l'entreprise. Les actions que les acteurs entreprennent pour atteindre un objectif sont encadrées dans les systèmes concrets, continus de relations sociales. D'où le passage d'une décision rationnelle à une décision de nature plus socio politique.

Le propriétaire dirigeant est un décideur

SIMON définit chaque membre de l'organisation comme un décideur, ce qui met en exergue le rôle personnel de l'individu quant à la réalisation de choix conduisant à la prise de décision. L'identité du propriétaire dirigeant est une notion importante pour l'analyse de la TPE. L'identité de l'artisan d'art, et donc l'identité de l'entreprise servira à une double identification de cette dernière. L'identité permettra la reconnaissance de traits communs et la création de liens avec d'autres artisans d'art.

L'artisan d'art est celui qui possède le savoir faire et donc représente l'âme de l'entreprise. Il occupe par conséquent une place centrale dans la collecte et le traitement de l'information, aussi bien au plan opérationnel que stratégique.

Unique acteur de la prise de décision stratégique, le propriétaire dirigeant supporte la triple responsabilité de centraliser, compiler analyser l'information afin d'en dégager ses choix stratégiques. Le rôle attribué au propriétaire dirigeant confère un double aspect à la décision stratégique en TPE. L'analyse de la décision relève d'une approche contingente pour l'étude et la résolution des problèmes.

Le processus de prise de décision stratégique

La décision stratégique est une décision susceptible de remettre en cause le système régulé que représente la TPE. A ce niveau les auteurs préfèrent y substituer la notion de processus qui s'applique à l'élaboration mentale propre au propriétaire dirigeant.

Ces processus intègrent trois étapes :

- l'attitude du propriétaire dirigeant face aux variables stratégiques
- un élément déclanchant, tel qu'un événement brutal ou un choix d'investissement
- la mise en œuvre immédiate ou progressive de la décision.

La prise de décision met en jeu des processus psychologiques susceptibles de révéler la personnalité profonde du décideur. Lorsqu'il est question de gestion stratégique en TPE, le propriétaire dirigeant et son intuition seraient le point de départ du processus. La vision et l'action

stratégique sont dépendantes l'une de l'autre. Les propriétaires dirigeants de TPE fondent généralement leurs décisions sur les impressions, leurs perceptions et leurs représentations des situations présentes et futures, ainsi que sur leurs pulsions et aspirations profondes.

Les conditions sociétales peuvent aussi influencer grandement les décisions stratégiques. La plupart des auteurs considèrent que la culture régionale du groupe d'appartenance influence fortement la culture entrepreneuriale.

Les notions de visions et d'intention stratégique, ainsi que la manière dont elles peuvent s'articuler, semblent être particulièrement bien adaptées à la façon dont le propriétaire dirigeant de TPE chemine stratégiquement. Un processus de prise de décision n'est jamais figé. L'intention stratégique conditionne l'action stratégique et influence la vision stratégique, qui rationalise l'intention et l'action stratégique. De même l'action stratégique influence l'intention et la vision stratégique.

Conclusion

Si le propriétaire dirigeant est maître de sa stratégie, la prise de décision stratégique ne se fera pas de manière isolée. La représentation du futur possédée par le propriétaire dirigeant de TPE est le point de départ du processus de prise de décision. Cette représentation apparaît influencée par l'environnement et par la trajectoire socio professionnelle de l'artisan d'art. L'insertion dans un collectif qui cultive parfois le secret, l'échange constant d'information sous forme informelle, le lien direct avec le client, le fournisseur, les autres artisans.

Le propriétaire dirigeant de la TPE ne peut pas être appréhendé de manière individuelle. Une action est toujours socialement située, et on ne peut l'expliquer en considérant uniquement les motifs individuels.

L'artisanat d'art souligne l'existence d'une réalité post moderne où l'ordre social repose sans doute sur une structure complexe à dominante organique.

5- COMMENTAIRES, CRITIQUES ET ACTUALITES DE LA QUESTION

Il n'est pas un hasard en choisissant pour thème la décision dans les organisations comme étant le maillon fort du management et des entreprises. Car dans toute organisation où la décision est mal prise n'a pas un grand avenir.

Il est tout aussi constant que le système économique tout entier repose en partie sur la décision, que les cycles économiques montent et descendent en fonction des décisions prises tant pour le présent que pour l'avenir, que la bourse des valeurs oscille selon les décisions et la confiance que les investisseurs accordent aux attentes de profit, que la décision hante les modèles explicatifs des comportements de l'homo economicus voire de l'homo politicus depuis des siècles.

Au cœur de l'entreprise réside un management qui reconnaît le changement comme principe, et la décision comme moyen de le faire vivre. Une décision qui sache prévenir les doutes des

collaborateurs, qui fournisse tous les indicateurs nécessaires au choix des actionnaires et qui sache garantir au client la valeur qu'il attend de l'offre.

Les auteurs révèlent une connaissance approfondie sur ce sujet aussi bien au plan pratique que théorique.

Ce livre montre comment l'outil de la décision permet de lier l'objectif de performance des entreprises et le souci de leur évolution.

Dans un contexte de mondialisation, de changements technologiques et de quête de la création de valeur, de plus en plus d'entreprises privilégient la recherche d'une stabilité interne autour de nouveaux repères tels que l'établissement de la bonne décision.

L'entreprise en tant que structure socialement organisée suppose que soient définies les modalités de la prise de décision dans l'entreprise. Cette action repose entre autre sur les informations détenues par les décideurs qui leurs permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise.

Cette complexité est liée pour l'essentiel aux effets de la mondialisation des économies et à l'émergence des nouvelles technologies. Ce qui affectent les choix stratégiques des entreprises, les configurations organisationnelles et interroge le décideur.

Les évolutions du concept de décision sont révélatrices d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de décision.

- ✚ La décision n'est plus un acte unique et constant fondé sur la recherche du profit mais repose sur un ensemble successif de décisions de moindre portée.
- ✚ La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif mais intègre un nombre plus important de variables
- ✚ La décision n'intervient dans un contexte plus aléatoire dans le sens où la manière d'atteindre l'objectif poursuivi peut passer par différents types d'action.

Ces évolutions sont compréhensibles car elles ne font que souligner les mutations du système productif : l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain aussi et la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise.

Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

- ✚ Les décisions stratégiques
- ✚ Les décisions administratives ou tactiques
- ✚ Les décisions opérationnelles

Au terme de ses analyses et de son parcours ce livre de constitue un bon support et une contribution décisive à la clarification du concept décision.

Ce livre s'adresse à la fois aux managers, aux directeurs des ressources humaines, aux chefs de projets, aux consultants et aux universitaires qui souhaitent faire le point sur les pratiques des décisions dans les entreprises. Il s'adresse également aux hommes de sciences économiques et de sciences de gestion sur la prise de décision.

Ainsi tout ce monde aura compris que « la prise de décision » n'est pas une chose facile, qu'il faut l'aborder avec rigueur, attention tout en la cernant dans un contexte précis.

De là le livre se présente comme un outil de réflexion et d'apprentissage qui non seulement s'est fondé sur des dialogues critiques, mais aussi qui révèle une multiplicité des grands courants issus des théories des organisations.

C'est aussi un grenier de connaissances pour tous les individus qui souhaitent approfondir la prise de décision, car elle s'est faite à travers des champs thématiques et des exemples intéressants.

En conclusion les auteurs présentent un ouvrage de référence, un ouvrage :

✚ **Complet** : avec la prise en compte des rouages de l'entreprise

✚ **Novateurs** : avec des ouvertures sur les problématiques de la décision, la théorie des organisations.

✚ **Pratiques** : avec des résumés, des points clés, des exemples d'entreprises, des méthodologies et des outils.

Un ouvrage qui reflète bien le problème actuel des entreprises. Ce livre permet donc une bonne compréhension de la prise de décision.