

**DISPUTE SUR LES CONCEPTIONS DU PROCESSUS DE DÉCISION
A DISPUTE ABOUT THE CONCEPTIONS OF THE DECISION
PROCESS***

DISPUTA SULLE CONCEZIONI DEL PROCESSO DECISIONALE

**BRUNO MAGGI
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA E UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO**

**ANDREU SOLÉ
HEC - PARIS**

Abstract

What does it mean to make a decision? Does a decision theory exist? How can we understand decision making? By using the traditional literary form of the "dispute", the authors explore the various approaches to the theoretical and empirical issue of decision making. Each of the three fictional characters represent a different way to approach the problem, each one showing, through a lively debate and dialogue, a specific point of view on what decisions are and how they can be understood. But this dispute is not just about decision making in itself. The characters also represent very different views about what an enterprise is, what rationality is, what are freedom and reality.

Keywords

Decision making process, Decision theory, Epistemology of social sciences, Views of the world, Dispute.

* This paper has been presented and discussed at the 4th Italian Organization Researchers Workshop "I processi decisionali nell'organizzazione d'impresa", at the University of Florence, February 13th and 14th, 2003. The Italian version was published in the Proceedings cd-rom of this event and, afterwards, in the electronic review *Impresa Progetto*, 2006, 2: 1-15.

Dispute sur les conceptions du processus de décision / A dispute about the conceptions of the decision process / Disputa sulle concezioni del processo decisionale / Maggi Bruno, Solé Andreu. Bologna: TAO Digital Library, 2010.

Proprietà letteraria riservata
© Copyright 2010 degli autori
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-904979-3-3



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Roberto Albano, Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Giovanni Rulli

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faiña	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznelwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Publicato nel mese di Dicembre 2010
da TAO Digital Library – Bologna

Dispute sur les conceptions du processus de décision*

*Bruno Maggi, Università di Bologna e Università degli Studi di Milano
Andreu Solé, HEC – Paris*

Prologue

La décision. Qu'est-ce que la décision ? Peut-on savoir comment l'on décide, comprendre de quelle façon l'on a décidé, notamment au sein des entreprises ? Bref, existe-t-il une théorie de la décision ?

Nous vous proposons, cher lecteur, de nous rendre dans un petit restaurant traditionnel, typique. Il est 21h00 ...

In vino veritas ?

William : Fameux

Paula : Délicat

Thomas : Original

Comme chaque fois, attablés au fond, à droite en entrant, ils commencent par expérimenter un petit vin de pays. Ils ont pris l'habitude de se retrouver, une fois par mois, dans ce petit restaurant pour dîner. Parce que ce sont de véritables amis, ils aiment se disputer : à propos de cinéma, de politique, de littérature - de tout et de n'importe quoi. Si le patron leur réserve systématiquement une table au fond, quelque peu à l'écart, c'est que leurs échanges ont tendance à être animés. La dernière fois, l'objet de leur vivace discussion a été notamment le palmarès du Festival de Cannes. Trentenaires, Paula, Thomas et William estiment avoir jusqu'ici « réussi leur carrière » (comme l'on dit dans leur milieu) : ils sont membres du comité de direction d'une entreprise industrielle de dimension moyenne.

* Ce texte a été présenté et discuté au 4^e Workshop des Chercheurs Italiens d'Organisation « I processi decisionali nell'organizzazione d'impresa », à l'Université de Florence, le 13 et 14 février 2003. Il a été publié d'abord dans les Actes en cd-rom, et ensuite dans la revue électronique *Impresa Progetto*, 2006, 2 : 1-15.

Prise de commande

Nos trois personnages consultent la carte des plats, échangent, décident, appellent la serveuse ...

William : Vous, aussi, vous cherchez du boulot ? *Le rire est plutôt nerveux.*

Paula : Après la réunion du comité de direction de ce matin, je vais peut-être commencer à prendre des contacts. On ne sait jamais.

Les deux se tournent vers Thomas, qui les regarde. Silence prolongé.

Thomas : Il ne faut pas s'emballer. J'ai entendu, comme vous, notre PDG nous dire ce matin qu'il n'excluait pas la vente de l'entreprise, mais je vous rappelle que c'est la troisième idée qu'il a en huit mois - depuis qu'il est très préoccupé par l'avenir de la boîte. Vous vous souvenez, il a d'abord évoqué la possibilité d'une alliance avec un grand groupe du secteur. Après, il a commencé à parler de réseau, nous informant qu'il envisageait d'aller en Allemagne pour contacter des partenaires potentiels. Mais, vous vous souvenez, ce qu'il a dit ce matin au comité n'était pas très clair. Et je dois vous dire que j'ai eu l'occasion d'en parler un peu avec lui directement : cette idée n'est vraiment pas claire dans sa tête. Ce matin, lorsque il a parlé de vendre - c'était la première fois qu'il mettait en avant cette possibilité - vous trouvez que c'était si clair que cela ? Il y a trois scénarios dans la tête du PDG (vente, alliance, réseau), mais aucun n'est clair.

Paula : Je suis d'accord. Qu'est-ce que ça veut dire vendre : à qui, comment, quand ? Qu'est-ce que ça signifie « constituer un réseau international » ? Il y a beaucoup de manières de faire des alliances : il y a des alliances qui, en fait, sont des ventes.

William : Bon, alors ce soir, si j'ai bien compris, nous causons boulot. C'est parce que nous avons la trouille, non ?

Le plat d'entrée

William : De toute façon, l'entreprise ne peut pas continuer comme ça. La situation devient dangereuse : nous sommes dans un secteur qui est secoué,

avec des regroupements, des fusions dans tous les sens... On ne peut pas continuer seuls, l'environnement a complètement changé et si nous ne nous adaptons pas, nous sommes morts dans très peu de temps. Nous devons nous adapter. Moi, ce qui me fait peur, c'est que notre grand chef ne fait pas une analyse rigoureuse des évolutions du marché, de la concurrence, du contexte international. Nous, à quoi servons-nous ? Il n'a pas demandé au comité de direction de faire ce qu'il faudrait faire, une analyse stratégique de la situation.

Paula : William, tu as toujours les mêmes mots à la bouche : marché, environnement, adaptation, stratégie... Tu continues à croire que les décisions majeures d'une entreprise sont prises en fonction d'une analyse de la situation ! Je pensais qu'avec l'expérience tu t'étais rendu compte que ce n'est pas comme ça que ça se passe.

Thomas rigole, William sirote le petit vin.

Thomas : Paula, tu exagères toujours. Mon point de vue, n'est ni le tien ni celui de William. Tout le raisonnement de William part de l'idée que l'entreprise doit s'adapter à l'environnement, que l'environnement est une contrainte préexistante. L'entreprise crée son environnement : elle choisit de lancer tel ou tel produit, d'utiliser certaines technologies. L'entreprise crée son marché, celui concernant l'approvisionnement des ressources nécessaires, celui concernant les clients auxquels elle veut s'adresser. L'entreprise choisit ses concurrents. Elle peut supprimer certains de ses produits et certains de ses concurrents, comme elle peut changer ses fournisseurs et ses clients. Souvenez-vous de ce qui s'est passé avec le dernier produit que nous avons lancé, il y a deux ans : nous ne sommes pas partis des besoins existants des clients, mais au contraire on peut dire que notre produit a créé le besoin. Finalement, nous avons une nouvelle catégorie de clients. Ce qu'on appelle l'environnement de l'entreprise est le résultat de tous ces choix de l'entreprise.

Paula : Environnement, environnement ... Je note que tous les deux vous raisonnez en termes d'environnement. C'est la différence qu'il y a entre vous deux et moi.

William : La question qui nous intéresse, est : que va-t-il nous arriver, à notre boîte, à nous trois, à tous les autres ?

Paula : Vous êtes fatigants ! On ne peut pas savoir ce qui va se passer. On ne peut pas prévoir la décision qui sera prise par notre PDG. Lui-même ne sait pas ce qu'il va décider !

Semblant ne pas vouloir écouter Paula, choisissant de dialoguer avec Thomas, William continue : Dire que l'environnement n'est pas une contrainte, ce n'est pas sérieux ! Tu vas nier que nos concurrents sont de plus en plus gros ? Tu vas nier que certains marchés sont en train de s'effondrer ?

Thomas : Si nos concurrents sont de plus en plus gros, ce que je ne nie pas - je ne suis quand même pas idiot - c'est le résultat des actions engagées et des décisions prises au cours des dernières années. Ce n'est pas l'environnement qui oblige les entreprises à devenir de plus en plus grosses. Elles décident d'augmenter de plus en plus leur taille, et le résultat est une situation nouvelle que tu appelles « environnement ». Cette situation crée, bien sûr, des contraintes, mais aussi des opportunités.

Paula : Vous m'avertirez quand vous aurez terminé, tous les deux. Merci de me laisser finir tranquillement ma salade.

William : Devons-nous vendre, faire alliance avec un gros du secteur, créer un réseau avec des partenaires étrangers ? C'est ça la question à laquelle nous devons répondre. Il faut faire une analyse stratégique, il faut commencer par faire une analyse de l'environnement et voir ce que ça implique pour le marketing, la production, la R&D, les finances... Il faudrait que ce soit le travail de l'ensemble des membres du comité de direction, puisqu'ils représentent les différentes fonctions de l'entreprise : marketing, production, R&D, finances...

Paula : C'est ta manière de voir le rôle et le fonctionnement d'un comité de direction. Tu parles comme les livres de stratégie qu'on a lu et relu pendant nos chères études.

William : Une fois de plus, tu es trop schématique : tous les livres de stratégie ne disent pas exactement la même chose. Si tu me permets, je vais préciser mon point de vue.

Thomas : Arrêtez un peu, vous êtes comme chien et chat. Allez William, nous t'écoutons. Chacun, comme chaque fois, va exposer son point de vue. Je viens d'avoir une idée : je vous propose de terminer par un pari, mais c'est la surprise que je garde pour la fin.

Le plat de résistance

William : Merci Thomas, j'aime les surprises. Donc, je disais qu'il est urgent que nous fassions une analyse stratégique, sérieuse. Il faut partir du marché : si l'analyse montre que le marché sur lequel nous sommes va s'effondrer, c'est clair, c'est évident, il faut se dépêcher de vendre. Bien entendu, si l'entreprise était vendue, moi, vous et beaucoup d'autres, nous nous retrouverions dans une situation personnelle désagréable, difficile. Personnellement, j'aime beaucoup cette boîte, je m'y sens bien, mais ce serait logique de vendre. Heureusement, les informations, les études du secteur montrent que ce n'est pas le marché qui est en crise, il est même porteur. C'est notre position qui fait problème, nous sommes malheureusement trop petits.

Paula : Dans tous les secteurs, il y a de petites, voire de très petites entreprises, qui réussissent fort bien. Je suppose que tous les trois nous sommes d'accord : notre problème n'est pas un problème simplement et seulement de taille.

William : Justement, la preuve que le PDG ne fait pas une analyse stratégique est que l'on pourrait imaginer un quatrième scénario, toujours en partant du marché. Pour réussir face à de gros concurrents, qui deviennent de plus en plus gros avec les fusions, la seule alternative, quand on est petit, c'est d'avoir un produit différent, original, qui garantit une « niche ». Or, le problème est que, sauf un, nos produits sont sans originalité par rapport à la concurrence. Si nous voulions avoir une stratégie de différenciation, il faudrait que nous

concevions et que nous mettions au point - très, très vite - des produits différents et vraiment originaux. Mais cela prendrait trop de temps, et, en plus, nous n'avons pas la culture d'entreprise pour faire cela. Rappelez-vous ce qui s'est passé la dernière fois que nous avons lancé un produit innovant, il y a deux ans de cela. L'innovation produit est notre faiblesse, notre force est le commercial, nous avons de très bons vendeurs. La solution de la différenciation est donc malheureusement à écarter.

Paula : Si tu me permets, je ne suis pas d'accord avec ta manière de parler et de raisonner. Pour toi, il faut analyser, toujours analyser. Tu oublies un petit détail, la volonté des hommes. Comme nous le savons tous, les hommes sont capables de faire des choses que les analyses considèrent difficiles, voire impossibles.

William : Je comprends ce que tu dis, mais il faut être réaliste. Est-ce que tu as personnellement une idée de produit nouveau ? Existe-t-il, aujourd'hui, des propositions concrètes de produits novateurs dans l'entreprise ?

Petit silence.

Thomas : Continue, William. Quel est ton diagnostic, docteur, concernant les deux possibilités qui restent ?

William : Prenons la solution alliance. En fait, il s'agirait d'une fusion avec une grande entreprise du secteur. Entrer dans une grande entreprise permettrait d'abord de financer les investissements absolument nécessaires pour continuer à exister sur le marché. Je vous rappelle que notre entreprise ne se porte pas mal financièrement, mais qu'elle est incapable de supporter les investissements nécessaires à moyen terme, dans les cinq ans à venir. De plus, le nouvel ensemble ainsi créé sera plus fort par rapport au marché. Il est raisonnable de penser qu'en étant encore plus gros on pourra faire davantage pression sur les prix, modifier les conditions commerciales à notre avantage.

Paula : Si, comme cela arrive le plus souvent dans le cas d'une fusion, nous perdons notre indépendance, nous n'existerons plus !

William : Attendez, attendez, ce n'est pas la décision, stratégiquement la meilleure : si nous avons une réelle difficulté pour financer nos investissements, nous n'avons, par contre, de problème ni avec nos prix ni concernant les conditions commerciales. L'analyse montre que la solution la plus intéressante, c'est le réseau international. C'est une véritable alliance dans laquelle les différents partenaires se coordonnent, mais restent indépendants ; ils regroupent leurs ressources financières afin de réaliser les importants investissements nécessaires et, comme la nouvelle entité constitue un ensemble qui pèse lourd sur le marché, elle pourra aussi faire pression sur les prix. Bien sûr, ce scénario devrait être précisé. Par exemple, on peut imaginer que notre entreprise garde son cœur de métier et cède, à ses partenaires, les activités pour elle secondaires et peu rentables.

Paula : Ton raisonnement est logique, c'est bien le problème. Un raisonnement logique est un raisonnement qui prend en compte toutes les données du problème, non ? Des événements (économiques, financiers, technologiques, sociaux, politiques ...) inattendus, imprévisibles, ne peuvent-ils pas se produire ? Tu crois que c'est le marché qui décide, alors que c'est le PDG, pas même le comité de direction. Dans la décision du PDG, intervient une multitude d'éléments qui n'ont rien d'économique : des valeurs, des sentiments, des manières de penser - liées au métier, au pays, à la personne ... Par exemple, comme vous le savez, le souci de notre grand chef n'a jamais été de faire le maximum, maximum d'argent. Nous avons tous noté, au cours de ces dernières années, qu'il se préoccupait de sauvegarder l'emploi. William, j'aimerais bien que tu me démontres que tout cela n'intervient pas dans la décision.

William : Mais, c'est évident que l'on ne peut pas tout prendre en compte...

Thomas : Si l'on ne peut pas prendre en compte tous les éléments de la décision, comment peux-tu dire laquelle est la meilleure ?

William : Quand je dis que la décision stratégique la meilleure est celle du réseau, je le dis en fonction de l'information que nous avons aujourd'hui, des

données disponibles concernant le marché, les stratégies des concurrents. Rappelle-toi, dès le début j'ai dit qu'il fallait faire une analyse sérieuse pour prendre en compte les éléments financiers, commerciaux, technologiques, culturels ...

Paula : Tu peux me dire comment tu intègres les sentiments de notre chef ? Un PDG, ça n'a pas des sentiments, un cœur ?

Le salut du patron

Visitant chaque table, le patron : « Madame, Messieurs, tout se passe bien ? »
Paula, Thomas et William lui font part de leur satisfaction et échangent quelques commentaires sur la cuisine du restaurant.

Thomas : Je vous ai écouté attentivement, je ne suis d'accord ni avec l'un ni avec l'autre. Toi, William, tu expliques qu'il faut partir d'une analyse du marché, que c'est le marché qui est déterminant. Toi, Paula, tu nous dis qu'au départ et à l'arrivée du processus de décision, il y a toujours le PDG. Moi, je crois qu'il faut commencer par réfléchir sur les objectifs. Lorsque je dis « objectifs », je parle de ce qu'on veut atteindre, des résultats attendus. Les objectifs de notre entreprise sont-ils seulement économiques : chiffre d'affaires, profit, création de valeur pour l'actionnaire... ? Je suis d'accord sur ce point avec Paula : l'intention est-elle aussi, et dans quelle mesure, de sauvegarder l'emploi ? L'indépendance de l'entreprise rentre-t-elle dans les intentions ? Ce sont toutes ces questions qu'il faut commencer par se poser.

Paula : Moi, aussi, je t'écoute attentivement. Je sens une grande ambiguïté dans ce que tu dis. Les objectifs ce sont les objectifs de qui, de quoi ? Une entreprise a-t-elle des objectifs ? Comment peut-on parler des intentions d'une entreprise ? Parler comme ça, c'est croire que l'entreprise est une personne.

Thomas : Je comprends ta critique, je suis d'accord avec toi : l'entreprise n'est pas une personne. Moi, ce que j'entends par objectifs de l'entreprise, c'est la résultante des intentions des uns et des autres concernant le futur de

l'entreprise. Attention, je ne parle pas d'un projet collectif, mais de la convergence et de la rencontre des intentions des uns et des autres. Ce sont évidemment les intentions du PDG, mais aussi celles de tous ceux - à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise - qui ont une influence sur la marche de celle-ci : ce sont, tout de même, les membres du comité de direction, mais aussi les représentants des banques, les syndicats... Evidemment, l'influence des uns et des autres dépend de leur pouvoir.

William : Tout à fait d'accord, il faut que nous ayons des objectifs stratégiques clairs, nous devons savoir où nous voulons aller !

Thomas : Je crois que nous ne mettons pas la même chose dans le mot « objectif », que tout le monde utilise à tort et à travers. Ce n'est pas facile de trouver un autre mot pour dire ce que je veux dire. J'ai une image : nous marchons, nous essayons de nous donner un chemin, ce chemin nous devons le modifier au fur et à mesure que nous marchons, il n'y a jamais de destination finale, mais seulement des étapes - des étapes qui seront toujours différentes de ce que nous avons envisagé. Donc, tu vois, je n'ai pas un mot pour remplacer celui d' « objectif », mais j'espère que tu sens que c'est une approche très différente de la tienne : les objectifs dont je parle ne sont pas ce que tu appelles les « objectifs stratégiques de l'entreprise ».

Paula : Ton image du chemin est belle, elle me plaît.

Arrivée de la serveuse

La dispute s'interrompt pour quelques instants, le temps pour la serveuse de débarrasser la table.

Thomas : J'étais en train de dire que la réflexion doit partir des objectifs, mais dans le sens que j'ai précisé. Les objectifs peuvent être plus ou moins clairs, ils ne sont jamais totalement transparents, ils évoluent.

William : Il faut donc clarifier les objectifs, c'est ça que tu dis ?

Thomas : Ce n'est pas tout à fait ça. Je répète : on ne peut pas rendre totalement clairs les objectifs. Ce qu'on peut faire, c'est prendre conscience du

fait que certains objectifs sont plus clairs et d'autres moins clairs. Par exemple, la sauvegarde de l'emploi est-ce un objectif clair aujourd'hui ? A partir de cette prise de conscience, il faut s'interroger sur les actions à mener pour essayer d'atteindre les objectifs. Les actions c'est, par exemple : une demande de crédit à une banque, un changement de produit ou de technologie, un choix de sous-traitance... Ce sont les moyens pour atteindre les résultats attendus. Mais, la relation entre l'action menée et l'objectif poursuivi n'est pas forcément claire non plus. Souvent, on ne peut pas savoir dans quelle mesure l'action choisie est adaptée.

William : Ce n'est pas très clair tout ça. Donc, les entreprises ne savent pas bien où elles vont. Nous ne savons pas si ce que nous faisons est efficace ou pas. Où allons-nous avec de telles idées ? Tu parles de plus en plus comme Paula.

Paula, rigolarde : Je ne suis pas d'accord avec Thomas.

Thomas : Je comprends, William, que tu sois mal à l'aise avec ta conception logique des choses. Laissez-moi rappeler ce qui s'est passé au cours de ces derniers mois. Les trois alternatives actuelles (réseau, alliance, vente) ne sont pas sorties d'un coup du chapeau du PDG ; mais, ce n'est pas non plus le résultat d'une analyse du marché. Par exemple, prenons le réseau : c'est une idée à la mode, mais concrètement le PDG est allé en Allemagne et en Belgique pour contacter des entreprises comparables qui sont des partenaires potentiels pour créer un réseau. Pour ce qui concerne l'alliance, le PDG ne l'a pas avoué, mais nous avons appris que c'était une idée fortement suggérée par un des banquiers de notre entreprise. Pour la banque, c'est la meilleure solution, mais on peut se demander si c'est celle qui plaît le plus à notre grand chef. William, tu exagères quand tu dis que le comité de direction est laissé complètement à l'écart : comme tu le sais, un collègue du comité a été chargé de prendre des contacts et de monter un dossier sur le projet d'alliance. Ce qui se passe, c'est que le comité ne travaille pas comme tu voudrais qu'il travaille : nous n'avons

pas commencé par faire une analyse stratégique, du marché, de nos forces et faiblesses, des menaces et des opportunités ... on connaît la chanson.

Paula : Tu te fais des illusions, cher Thomas. Je suis d'accord avec William : ton influence, notre influence en tant que membres du comité de direction, sur la décision qui est en train de se prendre, est si limitée que l'on peut dire qu'elle est nulle. C'est pour ça que ton rêve est de devenir PDG !

Thomas : Redevenons sérieux. Quant à la vente, nous sommes tous d'accord au sein du comité, le PDG l'a évoquée pour nous secouer, pour faire comprendre à tout le monde qu'il faut se remuer, que nous sommes morts si nous ne faisons rien. Ce n'est pas une vraie possibilité ; mais peut être que je me rassure en disant cela.

William : Ce ne sont que des impressions, des sentiments, tout ça.

Thomas : Mais les contacts avec des partenaires potentiels en Belgique et en Allemagne, le conseil du banquier, le dossier qui a été constitué sur les grandes entreprises du secteur ... ce sont bien des faits, pas des sentiments.

William : Mais, à ces faits se mêlent beaucoup d'impressions et de sentiments. Ce n'est pas une analyse objective : tu raisonnes comme Paula.

Paula : Mais non, William, je ne suis pas d'accord avec Thomas. Quand Thomas aura fini, je t'expliquerai pourquoi.

Thomas : Merci, Paula, de me laisser finir. Notre problème aujourd'hui, celui de l'entreprise, est que nous ne sommes pas clairs sur les objectifs. Les objectifs ne sont pas clairs, et pourtant il faudra choisir. Par exemple, si un des objectifs est notamment la sauvegarde de l'emploi, alors les choses deviennent plus claires : on écarte la vente. Si un des objectifs est l'indépendance de l'entreprise, le réseau apparaît comme une alternative bien meilleure que l'alliance. Si, par contre, l'objectif prioritaire est la création de valeur pour l'actionnaire, aujourd'hui on ne peut pas savoir laquelle des trois alternatives est la meilleure...

William : Tu vois, ta façon de penser nous conduit dans le brouillard...

Thomas : Ce que je veux dire c'est que, dans l'état actuel des choses, il faut commencer par réfléchir sur les objectifs. Et seulement après, sur les actions à mener.

Le dessert

Paula : C'est donc à moi maintenant, merci. J'insiste pour dire que je ne suis d'accord ni avec toi, Thomas, ni avec toi, William. Vous analysez, vous analysez ... même si c'est de manière différente. Moi, après toutes ces années d'expérience, je suis convaincue que les décisions des entreprises ne se prennent pas du tout comme l'expliquaient la plupart de nos cours de management, ceux de stratégie en particulier. C'est, après coup, que l'on se rend compte de ce que l'on voulait faire, on découvre sa stratégie après ; quand on parle de stratégie, on justifie des décisions prises, on fait croire qu'on savait où l'on voulait aller. Toi, Thomas, tu insistes sur les objectifs. Moi, je constate que les objectifs deviennent clairs après coup. Prenons la sauvegarde de l'emploi : on pourra dire sérieusement que c'est un objectif seulement après coup, si l'on a effectivement et sincèrement fait le maximum pour maintenir l'emploi. Stratégie, objectifs, intentions...c'est quand même beaucoup de bla, bla, bla. C'est pour cela que le personnel se méfie, ou même ne croit pas à ce langage.

Thomas : Alors, tu crois que ça ne sert à rien de réfléchir sur les objectifs, que c'est stupide ?

William : Dis-moi, Paula, la stratégie, c'est un fantasme alors ?

Paula : Nous avons besoin de parler de stratégie et d'objectifs, de réfléchir sur les objectifs et d'avoir une stratégie. Mais tout ça, c'est du cinéma - un cinéma dont nous avons besoin pour nous rassurer collectivement. Plus nous sommes perdus, plus nous avons besoin de ces mots, afin de réduire notre peur. C'est parce que vous avez la trouille, vous-mêmes, que ce soir vous n'arrêtez pas de parler de stratégie et d'objectifs.

Thomas : Toi, tu n'as pas peur ?

Paula : Si, bien entendu. Mais, je vois les choses d'une tout autre manière. Je sais que cela vous dérange mais, finalement, c'est le PDG qui va décider du futur de l'entreprise. Bien sûr, il nous écoute, parfois il sollicite même nos avis, il rencontre des banquiers, il négocie avec les syndicats, mais au moment de prendre la décision, il est seul et c'est lui qui la prend. Je n'ai pas besoin de vous rappeler toutes les fois où il a décidé contre l'avis de tout le comité de direction, et aussi des consultants qu'il avait fait venir et qui avaient coûté très cher. Thomas, tu as parlé des influences : moi, je dirais que notre PDG choisit d'être influencé par telle personne plutôt que par telle autre, d'être influencé par tel conseil plutôt que par tel autre, par telle information plutôt que par telle autre.

William : Je ne comprends plus rien. Tu refuses de parler de stratégie, mais tu reconnais que des décisions sont prises, qu'il faut prendre des décisions !

Paula : Si tu veux que j'utilise ton mot de stratégie, je te dirais que la stratégie de l'entreprise, comme tu dis, c'est la stratégie personnelle du PDG - c'est sa manière à lui de voir le marché, de comprendre le client, de percevoir l'environnement ... D'ailleurs, vous le savez, si on mettait une autre personne à la place de ce PDG, ce ne serait pas la même décision qui serait prise.

Thomas : Tu dis que c'est le PDG qui décide. Tu dis aussi que les objectifs et les intentions, c'est du cinéma. Il n'a pas d'objectifs, pas d'intentions, notre grand chef ! Donc, il décide sans savoir où il va et où il veut aller. A la limite, selon toi, lorsqu'il sort de chez lui le matin, il ne sait pas s'il ira au bureau ?

Paula : Toi, tu vois le PDG - et les humains en général - en train de réfléchir constamment à ce qui va se passer, à ce qui pourrait arriver, à demain et à après-demain. Tu crois qu'ils ont besoin d'avoir une idée claire de demain et d'après-demain pour vivre, agir, décider. Moi, je crois que le PDG, comme tous les autres, vit au jour le jour, moment après moment. Je crois que le plus important ce ne sont pas nos objectifs, mais nos convictions, nos sentiments, nos rêves, nos angoisses. Ce n'est pas facile à exprimer, mais ce sont deux approches très différentes. Par exemple, on peut imaginer un objectif clair et

rationnel pour l'entreprise, mais la peur personnelle du PDG d'échouer peut être beaucoup plus forte, si bien qu'il décidera de le laisser tomber. Evidemment, il ne dira pas qu'il a eu la trouille, il justifiera sa décision probablement en utilisant le langage que nous avons appris dans les livres de stratégie.

L'addition

William : Tu n'arrêtes pas de critiquer l'analyse stratégique. Mais, que se passe-t-il quand on n'en fait pas ? Reprenons l'histoire du dernier produit innovant que nous avons lancé, il y a deux ans. Je vous rappelle qu'aucune analyse des besoins des clients ne fut réalisée. Résultat ? Un combat de chefs, ridicule et coûteux, entre le directeur de la production et le responsable du nouveau produit, des conflits entre le département qui gérait ce produit nouveau et les départements des produits existants. Il y a même eu des menaces de grève. On a perdu beaucoup de temps, d'argent, d'énergie...

Paula : Je ne comprends pas où tu veux en venir : le nouveau produit est un succès.

William : Si on avait fait une analyse objective préalable, le succès aurait été le même, mais on aurait économisé du temps et de l'argent, on aurait évité des conflits personnels entre cadres.

Thomas : Tu oublies que, au moment où fut décidé le lancement du produit, on n'avait pas les éléments sur lesquels fonder ton analyse objective. De plus, tu oublies qu'il n'a pas marché du tout dans un premier temps : les ventes étaient nettement inférieures aux attentes, elles ne décollaient pas.

Paula : Vous vous rappelez pourquoi elles ont décollé d'un coup ?

Thomas : Le directeur de la production, constatant que ça ne marchait pas, voulait, tout à fait logiquement de son point de vue, faire arrêter la production du nouveau produit et supprimer le département qui le gérait. Pour lui, c'était clair, la décision à prendre s'imposait d'elle-même : il ne fallait pas enlever du personnel et de l'argent affectés aux produits existants. Il était

convaincu que c'était dangereux pour l'entreprise, il était convaincu que l'avenir se trouvait dans les produits traditionnels. Par contre, le responsable du produit nouveau, lui, avait une certitude complètement opposée : il était convaincu que l'avenir de l'entreprise était dans les produits nouveaux. Selon lui, il fallait continuer à attendre : il était sûr que les ventes allaient bientôt décoller et que le retour sur investissement serait extrêmement positif. S'ils se sont affrontés si durement, c'est parce que s'opposaient deux certitudes. Finalement, tous les deux raisonnaient comme toi, William.

William : Si on avait fait une analyse stratégique, une analyse objective du marché, de la concurrence, de la clientèle potentielle, on aurait vu qu'il fallait attendre, que le marché n'était pas mûr. Si on avait attendu comme il le fallait, on aurait économisé du temps, de l'argent, des conflits.

Paula : La question qui se pose est : qu'est ce qu'on fait lorsqu'on ne sait pas si ça va marcher ou pas ? Or, lorsqu'il s'agit, en particulier, d'un produit vraiment nouveau, on ne peut absolument pas savoir, lors de son lancement, si ça va marcher : c'est une totale inconnue. Souvent, les études de marché prévoient un succès et c'est un échec, ou l'inverse. Dans notre cas, quelqu'un y a cru, et quelqu'un n'y a pas cru du tout. Et bien, heureusement, que quelqu'un y a cru, envers et contre tous. C'est ainsi que cela se passe : on y croit ou on n'y croit pas.

Thomas : Donc, c'est la roulette !

Paula : Je vous ai demandé tout à l'heure si vous vous rappelez pourquoi les ventes du produit nouveau avaient décollé d'un coup. Personne ne pouvait prévoir ce qui arriva : une multinationale américaine, ayant échoué dans la mise au point de ce type de produit, - produit dont elle avait besoin pour elle-même, pour son propre usage - fut obligée d'aller se le procurer sur le marché et s'est adressée à nous. Cette multinationale avait un tel besoin de ce produit, était si pressée de l'avoir, qu'elle était aux abois. La confiance que nous a témoignée ce premier gros client s'est répercutée auprès du marché : conséquence, nos ventes se sont enfin envolées. Donc, nous avons eu de la chance. Mais, pour avoir de la

chance il faut y croire. Dans cette histoire, nous avons eu de la chance parce que quelqu'un y a cru jusqu'au bout. Si nous avions attendu, comme tu le proposes William, nous aurions laissé passer la chance qui frappait à notre porte : je te rappelle que cette multinationale s'est adressée à nous parce que nous étions les premiers à commercialiser le produit et à le maîtriser techniquement.

William, ironique : Tu proposes donc de diriger une entreprise par la chance ?

Paula : La direction de l'entreprise c'est d'abord et surtout une affaire de conviction et de courage puisqu'on ne sait jamais ce qui va se passer.

Thomas : Mais non ! Ce n'est jamais une totale inconnue. On n'est pas toujours dans le noir total. Diriger une entreprise consiste avant tout à essayer de comprendre où l'on est et ce qui peut se passer, tout en étant prêt à corriger la route, parce que, de toutes les manières, on choisit une route.

Paula : Tu te rassures comme tu peux, cher Thomas. Tu ne veux pas admettre qu'à tout moment peuvent se produire des événements que tu ne peux absolument pas prévoir...

Thomas : Justement, comme nous ne sommes pas des devins, nous ne pouvons pas savoir si nous aurons de la chance ou de la malchance. S'il n'y avait pas eu cet événement tout à fait exceptionnel (le problème - tout à fait imprévisible - que rencontra la multinationale américaine) le lancement du produit nouveau aurait été sans doute un échec total.

Paula : Accepter la chance c'est accepter la malchance. Toi, tu n'acceptes ni l'une ni l'autre.

William : C'est fou ! Dire que la direction de l'entreprise, c'est une affaire de chance et de malchance ! Alors pour connaître le destin de l'entreprise, il faudrait que nous achetions une boule de cristal !

Paula, très calme : Tu ne veux pas ou tu ne peux pas entendre ce que je dis ?

Le pari

Thomas : Moi aussi, je peux poser la même question à chacun de vous deux. Arrêtons, surtout qu'il commence à se faire tard. Je vous propose de passer au pari que j'ai imaginé. Chacun doit répondre à la question suivante : quelle décision sera prise concernant l'avenir de notre entreprise ? Celui d'entre nous qui fournit la réponse la plus proche de la décision qui sera prise gagnera un dîner : les perdants paieront. Il faudra attendre quelques jours, quelques semaines ou quelques mois pour connaître le gagnant ou - chère Paula - la gagnante. D'accord ?

William : D'accord. Je me suis expliqué : il faut partir de la réalité, du marché, de la concurrence, etc. Etant donné ce que nous savons aujourd'hui, étant donné nos informations, la solution la meilleure pour nous est le réseau. Je n'ai rien d'autre à ajouter. Si, j'espère que le grand chef se rendra compte le plus vite possible que cette décision est dictée par les faits.

Paula : Moi aussi, je suis d'accord avec le pari, moi aussi, je me répète. William, tu parles toujours comme si nos décisions étaient imposées par la réalité du marché et de la concurrence... mais, c'est quoi la réalité ? En fait, tu refuses l'idée que nous sommes toujours libres. C'est parce que nous sommes constamment libres que l'on ne peut jamais prévoir les décisions. C'est notre PDG qui décidera, et lui-même, aujourd'hui, ne sait pas ce qu'il décidera dans quelques semaines ou quelques mois. Nous le voyons bien, il hésite. C'est bien la preuve qu'il est libre. Je me dis qu'il n'a pas envie de vendre, mais bien des choses peuvent se passer durant les prochaines semaines ou les mois à venir. Je ne parle pas seulement des réactions de la concurrence, des comportements des clients, de la situation internationale, je pense d'abord et surtout à ce qui peut lui arriver à lui personnellement : imaginez qu'il apprenne demain qu'il est atteint d'une grave maladie ou qu'il tombe amoureux et veuille profiter de la vie. Vous pouvez exclure ce genre d'événement ? Et, si - par bonheur ou par malheur - ça lui arrivait, vous êtes capables de prévoir les conséquences sur sa décision ? Donc, n'importe quoi peut sortir du chapeau du grand chef. J'ai une

conviction, un espoir plutôt : c'est quelqu'un de bien, je crois qu'il ne nous vendra pas comme du bétail.

Thomas : Sur la question de liberté, je ne suis d'accord avec aucun de vous deux. Je crois que nous ne sommes jamais ni totalement déterminés ni totalement libres. Nous disposons toujours de liberté et nous sommes toujours contraints. Qu'est-ce que la réalité ? tu demandes Paula : je constate que chacun a sa vision. Comme je l'ai dit, nous ne pouvons pas prévoir puisque il y a beaucoup trop de choses que nous ne connaissons pas, que nous ne maîtrisons pas. Et, quand on ne sait pas quoi décider, on peut, par exemple, imiter les entreprises du secteur qui réussissent, qui sont considérées comme des modèles. Or, que font les entreprises modèle dans notre secteur ? Des alliances, des alliances. Mon hypothèse est, donc, que le grand chef va opter pour une alliance. Voilà ma réponse.

Iacta alea est

Nos trois personnages sont à présent sur le trottoir devant le restaurant. Ils échangent encore ... On entend des rires francs, et par exemple, « ...nous sommes dans le même bateau... ». Ils se saluent - chaleureusement. La dispute les a rapprochés un peu plus.

Epilogue

Face à la standardisation et la normalisation de la manière de présenter les travaux de recherche, deux chercheurs ont pris la décision - peut-être risquée - de renouer avec une tradition perdue : la dispute¹. Ils se réfèrent, tout particulièrement, au célèbre dialogue que Galilée écrit en 1632 : *Dialogo dove nei congressi di quattro giornate si discute sopra i due massimi sistemi del mondo tolemaico e copernicano*. Rappelons qu'il met en scène trois personnages : Simplicio, le philosophe aristotélicien qui défend la tradition, Salviati, le scientifique

¹ « Dispute » vient du verbe « disputer » issu du latin *disputare* qui signifie : « mettre au net après examen et discussion » : Le Robert, *Dictionnaire historique de la langue française*.

copernicien, et Sagredo qui représente le public ouvert aux idées nouvelles mais qui veut connaître les fondements des deux points de vue qui s'opposent. Nos chercheurs aussi ont imaginé et mis en scène trois personnages. Par contre, les événements sur lesquels ils se disputent, nos chercheurs ne les ont pas inventés : ils les tirent de leurs propres études de terrain. Ces trois marionnettes, le lecteur les aura sans doute reconnues. Ces marionnettes personnifient trois points de vue :

- William, c'est le point de vue selon lequel la décision est fonction de contraintes extérieures, dictée par des facteurs exogènes. Il est dans une logique de l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Selon cette approche, les décisions de l'entreprise peuvent, et donc doivent être rationnelles : elles sont évaluables en termes d'efficacité. On croit que, grâce à une analyse objective, l'incertitude peut être éliminée, et par conséquent que les décisions peuvent être objectivement bonnes et pertinentes. Le point de départ du processus de décision est l'analyse de la réalité, celle-ci étant considérée comme une donnée objective, une contrainte extérieure. La liberté du décideur est négligeable : sa décision est déterminée par la réalité, à laquelle il cherche à s'adapter. Il s'agit d'une rationalité objective et *a priori*.

- Paula, c'est l'idée selon laquelle la décision exprime l'irréductible et pleine liberté humaine. La question des relations entre contraintes extérieures et décisions ne se pose pas : la réalité n'est pas une donnée qui s'impose aux acteurs, ce n'est pas une contrainte extérieure ; la réalité est construite, c'est-à-dire créée, par leurs convictions, rêves, angoisses ... Il s'agit non de représentations, mais de constructions de la réalité. Selon cette approche, les décisions de l'entreprise expriment essentiellement les convictions personnelles des dirigeants, leurs manières de penser, leurs peurs, leurs rêves ... leur pouvoir, le cadre institutionnel dans lequel se situe l'entreprise. D'une manière générale, les décisions sont toujours imprévisibles : l'incertitude est toujours totale. La rationalité est, en fait, une rationalisation, c'est à dire une justification

a posteriori de la décision. Selon ce point de vue, une bonne décision est une décision qui arrange le décideur, qui lui convient.

- Thomas est le nom donné à l'idée selon laquelle le processus de décision n'est ni déterminé ni indéterminé. Toute décision contraint les décisions à venir, mais ces contraintes sont aussi des ressources pour le développement du processus décisionnel. En toute circonstance il existe liberté et contrainte. Il n'y a pas une réalité, il y a toujours des représentations différentes de celle-ci. Selon cette approche, les actions et les décisions sont soutenues par des intentions, bien que le but que l'on essaie d'atteindre ne soit ni donné ni clair : il évolue, se transforme au fur et à mesure que le processus décisionnel se construit. Les actions et les décisions cherchent à faire face à l'incertitude, toujours existante, mais qui peut être plus ou moins importante. Il n'y a pas de décision objectivement bonne, mais on peut évaluer les relations entre les buts désirés et les moyens utilisables pour essayer de les atteindre. Il s'agit donc d'une rationalité intentionnelle et limitée, comme est limitée la raison humaine.

Nos deux chercheurs auraient pu imaginer, ajouter d'autres personnages. Mais ces marionnettes supplémentaires auraient tenu des propos et eu des attitudes qui n'auraient pas été significativement différents. S'appuyant plus particulièrement sur leurs réflexions philosophiques et épistémologiques, les deux chercheurs soutiennent que les multiples théories existantes de la décision expriment différentes visions du monde (Maggi, 1984/1990 ; 2003 ; Solé, 2000, 2003). Combien sont-elles les visions du monde fondamentales ? Deux, trois, plus que trois ? Sur ce point, même les deux chercheurs ne sont pas d'accord, ils sont en train d'en discuter entre eux... Ici, ils ont mis en scène trois visions, auxquelles correspondent les théories de la décision définies par leur positionnement par rapport aux questions fondamentales que sont : la liberté, la réalité, la rationalité, l'incertitude.

Ces trois visions du monde, et par conséquent les différentes théories qui les présupposent, sont incommensurables : aucune position n'est vraie, aucune n'est fautive, chaque approche se tient, chacune est cohérente. Mais, comme le

montre la dispute, aucune n'entend les deux autres. Les trois personnages ont la même formation, ont vécu les mêmes événements, disposent des mêmes informations, mais la position que chacun assume l'amène à vivre et à ressentir les mêmes événements d'une manière très différente. Ils ne se comprennent, ni quand ils considèrent un processus de décision en cours, ni à propos d'une décision déjà prise.

Peut-être, cher lecteur, avez-vous remarqué que parfois les marionnettes échappent quelque peu à leurs concepteurs, qu'elles se mettent à dire des choses et à éprouver des sentiments imprévus...

Les marionnettes terminent leur dispute par un pari. Nos deux chercheurs, également, ont fait un pari : faire parler leurs marionnettes en évitant le plus possible qu'elles répètent le langage académique (voire le jargon) des auteurs de référence. En tentant de doter leurs personnages d'un langage se rapprochant le plus possible du parler courant de notre époque, ils ont essayé d'explicitier les fondements, les prémisses des théories en question.

Les marionnettes ont disputé, les deux chercheurs aussi. Ce ne fut pas toujours facile... Mais, comme leurs personnages, leur amitié s'est renforcée.

Qu'est-ce que la décision ? nous demandions-nous, cher lecteur. Existe-t-il une théorie de la décision ? La dispute a montré que l'on ne peut pas parler de *la* théorie de la décision, qu'il y a différentes positions sur la question de la décision. Etre chercheur, n'est-ce pas commencer par accepter la dispute ?

Références bibliographiques

GALILEI G.

1632/1992 *Dialogue sur les deux systèmes du monde*, Paris : Editions du Seuil, coll. Sources du savoir.

MAGGI B.

1984/1990 Note epistemologica, in Id, *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*: 179-202, Milano: EtasLibri.

2003 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse : Octarès Éditions.

SOLÉ A.

2000 *Créateurs des mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Monaco, Paris : Éditions du Rocher.

2003 Une journée particulière sur les hauteurs de la Bièvre, in B. Moingeon (s/d), *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*, Paris : Éditions l'Harmattan.