



Processus de décision stratégique et performance de l'entreprise

cas des entreprises familiales tunisiennes du secteur des services

Jouhaina BEN BOUBAKER GHERIB: Maître de conférences, ISCAE de Tunis, LIGUE.

Leïla SOUISSI: Assistante contractuelle ISAA de Sfax

Introduction :

La littérature en matière de processus de décision stratégique (PDS) est très abondante mais souffre d'un manque de consensus quant aux méthodes adoptées et aux résultats obtenus. Les premiers modèles unidimensionnels ont été suivis par des approches composites et typologiques. Toutefois, le nombre de travaux reliant les PDS à la performance de l'entreprise est réduit. Au mieux, certaines recherches se sont-elles intéressées à l'évaluation d'un mode ou d'un seul élément du PDS. Les approches plus globales font défaut.

Nous tenterons dans ce papier de nous intéresser au *comment* sont prises les décisions stratégiques dans entreprises et du *pourquoi* elles sont prises de cette manière. Nous tenterons ensuite de franchir un pas supplémentaire et d'interroger la relation entre le PDS et la performance de l'entreprise.

L'objectif de cette recherche est à ce titre double. Nous tenterons dans un premier temps de construire et circonscrire de manière empirique une typologie des manières dont les dirigeants de PME familiales tunisiennes du secteur des services prennent une décision stratégique d'investissement. Nous chercherons ensuite à relier chaque mode de PDS émergent à la performance perçue de l'entreprise pour générer des hypothèses quant à la relation entre PDS et performance.

Nous commencerons le présent article par une synthèse critique de la littérature. Nous exposerons ensuite le cadre conceptuel et la méthodologie de notre recherche. Nous finirons par la présentation et la discussion des résultats obtenus.

I- Revue de la littérature :

Dans la lignée de l'école de Carnegie (Cyert, March, Simon..), les travaux empiriques des années 56-80 menés principalement en opposition au modèle rationnel absolu ont permis de le dépasser. Ils se basent souvent sur des études cliniques d'un nombre restreint de décisions prises par des administrations ou de grandes entreprises nord-américaines (Cyert & al. 1956, Lindblom 1959, Allison 1969, March 1971, Janis 1972, Quinn 1980...).

Cette vague de recherches empiriques descriptives s'est poursuivie et la littérature riche qui en a découlé a fait l'objet de plusieurs synthèses (Eisenhardt & Zbaracki 1992, Ben Boubaker 1999). Elle a contribué à l'amélioration de notre compréhension de la réalité des phénomènes sous-jacents au PDS. Toutefois, les modèles proposés sont généralement descriptifs et sans souci d'analyse. Les variables utilisées pour décrire les PDS sont également peu nombreuses et rarement spécifiées.

Les auteurs adoptent une optique de recherche unique et bien précise (sociologique, économique, psychosociale, sociopolitique, anthropologique, psychologique, biologique...), même si non souvent précisée. Ils apportent donc un éclairage partiel aux phénomènes étudiés et ignorent les autres perspectives possibles d'étude. Leurs modèles sont ainsi souvent des cas particuliers et unidimensionnels.

Ces limites ont donné naissance à des travaux plus riches qui ont cherché à intégrer explicitement plusieurs perspectives de recherches dans des modèles typologiques. Certains de ces modèles sont des synthèses des travaux précédents, d'autres des construits théoriques et un troisième ensemble de travaux regroupe des modèles typologiques empiriques. 16 modèles de PDS constitueront le point de départ de notre analyse.

A. Les modèles typologiques de PDS

1. Synthèses des travaux précédents

Ces études proposent de ne pas opposer les différentes approches existantes dans la littérature ni de les ignorer mais de les intégrer dans un modèle plus global. Ainsi, Allison (1969) dans un travail pionnier insiste-t-il sur l'importance des structures (modèle organisationnel) et les conflits d'intérêts (modèle politique) entre les différents acteurs, à côté de la poursuite de l'objectif national (rationnel) dans la résolution de la crise des missiles de Cuba. Aucun choix n'est fait entre les différents modèles, la typologie présentée n'est pas classificatoire.

Mintzberg (1973) quant à lui nous offre une catégorisation qui présente l'avantage de ne pas classer les différentes écoles de pensée dans un ordre purement historique, mais de les considérer comme des modes de fonctionnement différents des organisations. L'auteur précise également les conditions d'utilisation des 3 modes (entrepreneurial, adaptatif, planification) par la source de pouvoir, l'objectif de l'organisation, son environnement et son état.

Le modèle typologique de Glueck (1980) et Glueck & Jauch (1984) ressemble à celui d'Allison et intègre 3 approches différentes. Les deux premières sont l'approche rationnelle insistant sur l'aspect analytique des PDS et l'approche socio-politique insistant sur les conflits de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Les auteurs incluent explicitement, dans le troisième mode de PDS, l'habitude, l'émotion et l'intuition dans une tradition psychoaffective, chose qui sera rarement faite par les autres travaux analysés. Ce travail présente également l'avantage d'opposer les PDS et d'en préciser le domaine d'application en recourant à des variables aussi bien situationnelles que personnelles.

March (1981) quant à lui, nous présente 6 "perspectives de base ou angles d'analyse pour interpréter l'action organisationnelle": (application de règles, résolution de problèmes, apprentissage, conflit, contagion, régénération). Cette typologie assez complète est tirée de la littérature mais présentée de manière littéraire sans réel souci de comparaison ni d'explication.

Le modèle de Chaffee (1985) part d'une analyse des différentes définitions du terme stratégie existant dans la littérature. Comme Allison, elle postule que ces différences de définitions et de point de vue des auteurs étudiés proviennent de différences de modèles mentaux. Elle fait ressortir 3 modèles de stratégies différents (linéaire, adaptatif, interprétatif) qui se sont succédés dans la littérature en suggérant les conditions de leurs utilisation.

Toujours de manière théorique, Ansoff (1987) regroupe les points de vues suivants: organique, réactif, ad hoc et systématique et les considère comme des explications valables pour toutes les organisations à des degrés différents. L'auteur propose que tout comportement stratégique soit décrit en fonction de 3 dimensions principales: la nature et l'origine du problème traité (interne ou externe), la nature et la dynamique du PDS (perception / décision / exécution) et la rationalité sous-jacente visible à travers les optiques des chercheurs. Toutefois, en opposant les perspectives, il insiste sur la troisième dimension au détriment des deux premières. Le domaine de validité des modèles est quant à lui explicité et concerne aussi bien l'état de l'environnement que celui des capacités ou des aptitudes de l'entreprise (culture, structure, système, managers, structure de pouvoir).

Plus riches qu'un simple état de l'art présentant l'évolution historique de la connaissance dans une discipline, ces typologies de PDS comparent les types retenus et les superposent en les appliquant soit à une même situation soit à une même organisation.

Toutefois, ces travaux ne fournissent souvent qu'une description sommaire des types proposés et ne procèdent pas toujours à une analyse. Mis à part le modèle typologique de Mintzberg (1973) et dans une moindre mesure celui d'Ansoff (1987) les auteurs cités ne précisent pas de manière systématique les dimensions sous-jacentes à chaque modèle. Les domaines d'application des modèles sont également rarement explicités. Ces différentes typologies ne fournissent donc pas un cadre théorique pour comparer d'autres approches sur la même base. L'articulation entre les différents modes de prise de décision proposés reste problématique. Cet inconvénient sera évité par les modèles suivants.

2. Frameworks construits théoriquement

Thompson (1967) fait varier deux dimensions majeures (pas forcément conscientes) des problèmes: 1/ les croyances concernant les relations de cause à effet et 2/ les préférences concernant les résultats possibles. A ces 2 variables sont associées 2 valeurs différentes: certaines / incertaines. Le croisement de ces deux dimensions donne quatre types de problèmes nécessitant quatre types de modes de résolution de problèmes : calcul, inspiration, jugement, compromis. Ce modèle est construit de manière rigoureuse. Toutefois, le nombre de variables est limité et la dynamique des PDS est décrite de manière sommaire.

Daft et Weick (1984) opposent les organisations sur la base de la manière dont elles collectent puis traitent et interprètent les informations en provenance de l'environnement. Les systèmes cognitifs qu'ils décrivent varient en fonction de l'hypothèse implicite de l'équipe dirigeante quant au caractère analysable ou non de l'environnement et son mode préféré d'insertion (actif ou passif) dans ce dernier. Le croisement des variables donne quatre modes d'interprétations: mise en scène, découverte, vision conditionnée, vision non dirigée. Toutefois, cette recherche ne permet pas de préciser dans le détail la manière dont chaque système d'interprétation fonctionne réellement.

En s'appuyant sur la littérature, Grandori (1984) construit 5 types de stratégies en fonction des règles de choix, de recherche et d'apprentissage. Elle abandonne les dichotomies rationalité/irrationalité et rationalité/politique et propose un ensemble hiérarchisé de stratégies mutuellement exclusives et contingentes (l'optimisation, la satisfaction, l'incrémentalisme, la cybernétique et le hasard). Ces stratégies sont à utiliser par les décideurs en fonction du niveau de l'incertitude et des conflits d'intérêt existants. Cette typologie est l'une des plus rigoureusement construites. Elle permet de comparer avec précision les cinq stratégies (tirées

de la littérature) en les redéfinissant sur la base des mêmes critères. Toutefois, elle exclut l'imagination et l'intuition (qui peuvent exister quelque soit le degré d'incertitude et de conflits d'intérêts) comme règles de recherche et l'émotion comme règle de choix.

La typologie de MacCrimmon (1985) est un guide théorique pour analyser et comprendre (de manière systématique) la décision organisationnelle. Il s'intéresse aux aspects cognitifs associés à la disposition d'agir: le degré de rationalité impliqué dans le choix, le degré d'information possible, le degré d'intérêt social et le degré de manipulation. Il associe ensuite respectivement ces 4 aspects à 4 variables de l'environnement: la complexité, l'incertitude, la rareté des ressources et le manque de confiance. En faisant prendre aux dimensions deux ou trois degrés différents et en combinant les différentes valeurs, l'auteur conçoit 16 cas théoriques possibles. Par mesure de simplicité, il les réduit à trois cas: super-rationnel, machiavélique et mécanique. Les types de PDS proposés par l'auteur sont volontairement purs et extrêmes, ce qui procure au modèle un caractère caricatural et théorique. Le choix volontaire de l'organisation (construit monolithique) comme unité d'analyse empêche également l'auteur de s'intéresser aux différences interindividuelles.

Les 5 types de processus de décision "purs" (commande, symbolique, rationnel, transactif, générateur) présentés par Hart (1992), sont construits de manière théorique, mais ils ont été validés statistiquement dans un travail ultérieur avec C. Banbury (1994). L'auteur spécifie 3 dimensions comportementales pour construire la typologie (style de management, rôle de la direction et rôle des autres membres). Il en délimite également le domaine d'application par des variables liées à l'environnement, la structure et l'orientation stratégique de l'entreprise. Ce travail est l'un des rares à relier les types de PDS (et leurs combinaisons) à la performance de l'entreprise. Mais malgré sa richesse, les variables constitutives sont limitées et aucune variable individuelle n'est prise en compte dans ce modèle.

Cette seconde vague de recherches théoriques nous propose des modèles de PDS construits selon des variables définies et précisées à l'avance (dimensions ou déterminants). Avec ces modèles, les différents types de PDS proposés peuvent être aisément comparés. Mais par mesure de simplicité, les dimensions choisies sont généralement peu nombreuses, ce qui ne peut rendre compte de la diversité des réalités. Les modèles ont également généralement des objectifs normatifs ou prescriptifs qu'ils atteignent difficilement, en raison des inconvénients précédents (nombre de variables restreint, aspect schématique et théorique).

L'inconvénient majeur de cette vague de recherche reste néanmoins leur caractère théorique. Mis à part le modèle de Hart, les différents autres modèles sont construits de manière intuitive en utilisant des variables difficiles à mesurer et non validés empiriquement.

Cet inconvénient sera évité par le groupe de modèles typologiques suivant.

3. Modèles émergeant empiriquement

Au Canada, Mintzberg & al (1976) décrivent, en suivant la séquence du modèle IMC (Simon, 1960), 25 décisions stratégiques non structurées. Ils les classent ensuite de manière intuitive dans 7 types de PDS variant en fonction du nombre et de l'ordre des étapes du PDS. Les différences entre les PDS sont expliquées par le degré d'élaboration de la solution (donnée, toute prête, sur mesure, modifiée) et par la nature des facteurs dynamiques rencontrés (interruptions, retards, accélérations...).

Stein (1981) se propose, quant à lui, de tester auprès des moyennes et grandes organisations américaines les caractéristiques du modèle rationnel relevées dans la littérature. En se basant sur 64 questionnaires, il génère au moyen d'une analyse factorielle 16 modes de prise de décision. Ces types de PDS varient en fonction de 4 variables choisies de manière théorique (analyse des alternatives, recherche de solutions possibles, flexibilité dans la définition du problème et comportement de groupe). Les modes de PDS sont expliqués par des différences au niveau de l'environnement (volatilité, complexité, changement, concurrence, restriction), la nature du problème (origine, intensité, solvabilité, ramifications) et la nature du leadership (participation, proactivité).

En empruntant également la séquence du modèle IMC, Nutt (1984) classe 73 projets américains et canadiens du secteur de la santé en 5 types de PDS. Ces types varient en fonction du nombre et de l'ordre des étapes et de celles des pas intervenant à chaque étape (recherche d'information, analyse, synthèse). L'auteur présente également 11 sous-types de PDS variant en fonction de la nature et de l'intensité des activités et étapes clé. Les différences entre les PDS sont expliquées par l'origine de l'idée (problème, opportunité ou crise).

Shrivastava & Grant (1985) s'intéressent à une seule décision (l'informatisation) dans 32 organisations indiennes. En s'inspirant également des séquences du modèle IMC, ils dégagent de manière qualitative, 4 types de PDS, différant en fonction de la nature des étapes. Les différences entre les PDS sont expliquées par les types d'organisation et l'environnement.

Dans une étude parmi les plus ambitieuses, Hickson & al (1986) et Cray et al. (1988, 1991) se démarquent de plusieurs manières des études précédentes. Ils classent par une analyse hiérarchique 150 décisions stratégiques prises par 30 grandes et moyennes entreprises britanniques en 3 types de PDS. Ces types de PDS sont décrits par une analyse discriminante en fonction de leur dispersion et de leur discontinuité. Les différences sont expliquées grâce à l'analyse discriminante, par la complexité et l'aspect politique de la situation de décision.

Mais ces auteurs du groupe de Bradford ignorent les variables individuelles et écartent le lien entre le type de PDS et le type d'organisation en affirmant que les mêmes décisions (définies en terme de complexité et d'aspect politique) seraient prises de la même manière quelque soit l'organisation.

Ce dernier ensemble de modèles typologiques se propose de catégoriser les processus de décisions en se basant sur les données recueillies sur le terrain dans ce but. Les variables constructives de ce groupe sont également plus nombreuses que celles du groupe précédent.

Mais, plusieurs critiques peuvent être adressées à ce courant de recherche. La construction de la typologie n'est pas toujours rigoureuse et la séparation entre les dimensions et les déterminants n'est pas toujours faite de manière claire. Le rapport entre le nombre de cas étudiés et le nombre de types de PDS proposés n'est également pas toujours convainquant.

Nous notons également que, quand elle existe, l'explication de la typologie privilégie l'environnement ou l'organisation de l'entreprise et la nature de la décision au détriment des caractéristiques individuelles des décideurs. Ceci donne à la recherche sur les PDS un caractère déterministe et fortement dépersonnalisé (B. Boubaker, 1999).

Concernant l'évaluation des différents types de PDS, nous remarquons que l'étude de la liaison entre le type de PDS et la performance est rare dans les modèles typologiques. Hart et Banbury sont les seuls auteurs à étudier de manière empirique l'influence d'une combinaison des types de PDS proposés sur les performances de l'entreprise.

Nous essayerons dans ce qui suit de présenter 2 types de travaux reliant le PDS à la performance. La première catégorie regroupe les travaux évaluant certains modes de PDS et la deuxième renferme des travaux reliant certaines dimensions du PDS à la performance.

B. PDS et performance de l'entreprise

1. Evaluation des modes de PDS

Fredrickson et Mitchell (1984) étudient la relation entre la rationalité du PDS et la performance. Ils démontrent qu'il existe une relation négative entre l'exhaustivité du PDS et la performance dans un environnement instable au niveau des entreprises industrielles. Par contre, cette relation est positive dans un environnement stable.

Par une recherche empirique concernant 57 décisions prises par 24 entreprises, Dean & Sharfman (1993) concluent que les environnements menaçants, l'incertitude élevée et la force du contrôle externe diminuent la rationalité de la prise de décision. Il démontrent néanmoins que le manque de concurrence implique un manque de rationalité et que l'importance de la décision et les caractéristiques du problème ne sont pas liées à la rationalité.

Ils tentent de relier dans une autre étude (1996) la rationalité procédurale à la performance et démontrent que l'instabilité de l'environnement joue un rôle primordial dans la performance.

Par ailleurs, Miller (1989) cherche à relier le PDS et le contenu de la stratégie. Il montre que la différenciation est reliée positivement au PDS rationnel surtout au niveau d'un groupe d'entreprises performantes. Il montre également, qu'une stratégie d'innovation associée à un PDS interactif permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

Dans le même sens, Dess, et al (1997) identifient le PDS entrepreneurial, puis étudient sa relation avec la performance de l'entreprise. Ils concluent que le PDS entrepreneurial augmente la performance pour une stratégie de coût dans un environnement incertain.

Hart et Banbury (1994) ont quant à eux examiné l'effet de l'utilisation simultanée de PDS multiples sur la performance. Ils concluent que plus l'entreprise est capable de développer des compétences dans plusieurs modes de PDS (planification et incrémentalisme, directivité et participation, vision et détail et contrôle et habilité), plus elle est performante. En analysant les contextes, ils concluent également qu'une telle combinaison a un plus grand impact sur la performance dans de grandes organisations établies dans un environnement turbulent. Par contre, de petites entreprises opérant dans un environnement stable n'apparaissent pas bénéficier de l'utilisation simultanée de plusieurs modes de PDS.

Par contre, selon Goll et Rasheed (1997), la complexité environnementale pousse l'entreprise à utiliser une plus grande rationalité dans ses analyses afin de comprendre les divers éléments environnementaux et leurs interconnexions.

2. Evaluation des dimensions du PDS

Comme Rodriguez et Hickson (1995) et Harrison (1992), Barabel (1996) s'intéresse aux facteurs clé de succès des décisions stratégiques et valide empiriquement en France, l'importance de cinq dimensions explicatives (le temps de la prise de décision, le montant d'information, le rôle du décideur et son style de décision, la compréhension de la décision et le niveau consensuel de la décision). Il choisit les déterminants parmi les caractéristiques du PDG, les caractéristiques de l'entreprise et les caractéristiques de la décision.

II- Choix conceptuels de la recherche:

A. Rappel des objectifs de la recherche :

Nous tenterons, dans un premier temps, de construire et circonscrire de manière empirique une typologie des manières dont les dirigeants de PME familiales tunisiennes prennent une décision stratégique d'investissement. Nous tenterons ensuite de relier chaque

mode de PDS émergeant à une mesure de performance perçue afin de générer des hypothèses quant au mode de PDS le plus associé aux entreprises performantes.

B. Présentation du modèle conceptuel

Le choix des variables est fait à partir de la revue de la littérature enrichie par les informations recueillies dans la phase exploratoire de familiarisation avec le sujet d'étude. Pour éviter les limites de certaines des recherches précédentes, nous précisons et séparons dès le départ les dimensions servant à définir les PDS, des déterminants servant à en délimiter le domaine d'application.

1. Dimensions retenues

-a- les acteurs en jeu varient suivant le niveau d'analyse retenu par les recherches. Si ce dernier est le décideur ou l'organisation prise comme un construit monolithique le décideur est pris au singulier. Si le niveau d'analyse est l'organisation définie comme un ensemble d'individus, les acteurs sont pluriels. Notre modèle situe l'analyse au niveau de la décision d'investissement dans la PME familiale tunisiennes. L'acteur principal est donc le *décideur*, qu'il soit le dirigeant ou la personne en charge formellement de la décision

-b- la dynamique temporelle englobe la démarche du PDS (synoptique Vs incrémental) et son rythme (continu vs discontinu). Deux variables ont été retenues pour approcher la dynamique du PDS : la *rapidité* et l'état de rupture ou de *discontinuité* dans le processus.

-c- la logique sous-jacente regroupe les variables principalement cognitives reliées aux modes d'information et de raisonnements sous-jacents au choix. Nous n'approchons pas le PDS sous forme d'étapes. L'information que nous tentons d'approcher n'est pas associée à une étape particulière du PDS (définition, conception, choix) mais peut en concerner plusieurs. Concernant la recherche d'information, nous retenons la dimension *effort de recherche d'information* concrétisée par le lieu de recherche d'information. Pour *l'analyse de l'information*, nous retenons l'effort de formalisation de l'analyse.

La dimension suivante de la logique à l'œuvre concerne les critères de choix. Cette variable est rarement explicitée dans les recherches sur la décision, Grandori (84) est la seule à faire explicitement de la règle de choix une dimension principale de son modèle typologique. Nous considérons quatre types de facteurs de choix : *le savoir-faire* (les connaissances acquises, aussi bien à travers les expériences passées, qu'à partir de la théorie), *le pouvoir faire* (moyens existants ou potentiels de l'entreprise), *le vouloir faire* (dimension affective, émotion, sentiments) et *le devoir faire* (contribution aux résultats de l'entreprise).

2. Déterminants retenus :

-a- L'environnement et plus particulièrement la perception de son degré d'incertitude.

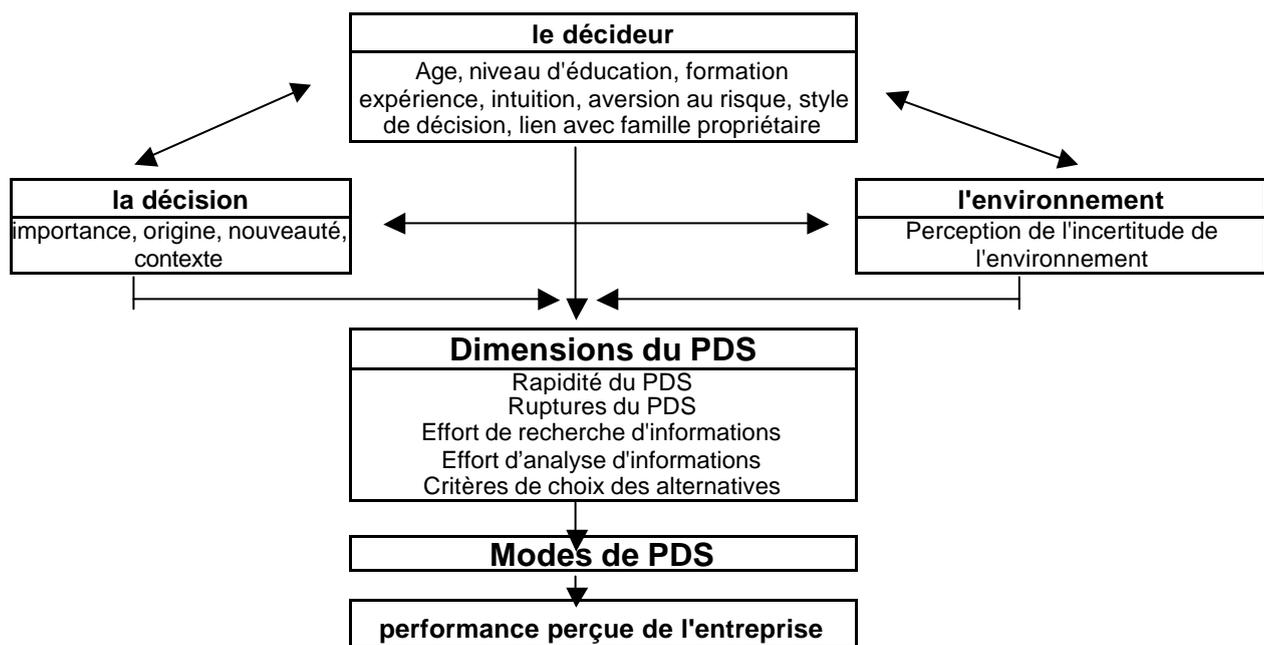
-b- Le décideur approché par des variables aussi bien socio-démographiques que psychologiques : l'âge du décideur, son niveau d'éducation, sa formation, son expérience, son aversion pour le risque, son degré de recours à l'intuition et son style de décision.

De par le choix des entreprises familiales comme population, nous avons intégré le lien de parenté entre le décideur et la famille propriétaire de l'entreprise comme variable explicative.

-c- Le décision: A côté des variables de l'importance perçue de la décision et de son degré de nouveauté, nous empruntons les variables contexte de la décision (type volontaire ou contrainte par l'environnement) et son origine (opportunité, problème, crise) à Barabel (1996).

Nos choix conceptuels peuvent être regroupés dans le modèle suivant. La combinaison des dimensions nous permet de définir les modes de PDS et de former la typologie. Ces types de PDS sont reliés à la performance perçue. Les déterminants servent à expliquer les différences entre les PDS.

Figure 1 : modèle conceptuel de la recherche



III- Choix méthodologiques

A. Positions méthodologiques

1. Stratégie de la recherche

Notre recherche empirique a suivi deux phases pour valider le modèle conceptuel.

La première phase de notre recherche est intensive et non directive. Elle vise à nous familiariser avec le sujet et nous permettre de construire le guide d'entretien.

La seconde phase répond à un objectif descriptif, explicatif. Nous cherchons à recueillir, par des études de cas, un ensemble de données puis à décrire de façon synthétique leur structure pour mieux comprendre le phénomène étudié. Ensuite, nous cherchons à réduire le nombre des observations en les regroupant en des classes homogènes et différenciées que nous comparons en fonction des variables qui les caractérisent.

Notre objectif explicatif est celui de l'étude des liaisons entre trois phénomènes: la manière de prendre la décision, les conditions dans lesquelles la décision est prise et la performance perçue de l'entreprise.

2. Choix de la population

Le choix des entreprises s'est fait dans une logique de réplication et non d'échantillonnage. Toutefois, notre groupe de travail répond à certaines contraintes: patrons propriétaires de PME familiales du secteur des services tunisien dans le grand Tunis et Sfax.

Le choix de la Petite et Moyenne Entreprise s'est fait pour son importance dans le tissu économique tunisien (42.3% des entreprises employaient moins de 10 salariés en 98).

Le choix des entreprises familiales s'est fait en raison du manque paradoxal de statistiques, et *a fortiori* de recherches poussées les concernant alors qu'elles constituent la forme la plus répandue de l'initiative privée (Caby et Hirigoyen 2000) et que c'est grâce à elles que «les anciens pays à économie planifiée et les pays du tiers monde pourront reconstruire leur économie de manière durable» (B. Catry, A. Buff 1996).

La définition de l'entreprise familiale retenue est celle de J. H. Astrachan, T. A. Kolenho 1994 (cité par Allouche et Amann 1998) «*Une entreprise dont une famille détient au moins 50% du capital, qui ne fait pas appel à l'épargne public, qui a au moins dix années d'activité continue, qui a plus d'un membre de la famille impliqué dans ses activités, et dont le propriétaire a la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération*».

B. Mesures des variables :

1. La mesure des dimensions

a) Dynamique temporelle

La rapidité de PDS est mesurée de manière relative dans un premier temps par la durée du PDS en nombre de jours, puis codifiée sur une échelle ordinale à cinq points.

La variable rupture dans les PDS a été présentée dans le travail de Cray et al (1988) sous l'appellation «flux» et mesurée à l'aide d'une échelle à 4 points. Nous la mesurons quant à nous par une échelle à cinq points pour garder une certaine harmonie dans notre travail.

b) Logique à l'œuvre

La variable effort de recherche d'information est mesurée par une échelle à cinq points (allant d'une absence de recherche à la consultation d'organismes spécialisés) inspirée de la mesure adoptée par Cray et al (1988) en prenant «le lieu de recherche d'information» comme indicateur de l'effort de recherche d'information.

L'effort d'analyse d'information est mesuré par le degré de formalisation des outils utilisés et en créant une échelle à 5 points allant d'un calcul sommaire des coûts jusqu'à des analyses poussées de rentabilité.

La variable critères de choix est mesurée sur une échelle nominale à 4 points renfermant les 4 critères suivants : devoir faire, pouvoir faire, savoir-faire et vouloir faire. Ces critères sont cités spontanément par les répondants puis classés par ordre d'importance. Seul le premier critère sera pris en compte dans l'analyse.

2. La mesure des déterminants

a) L'environnement

Dess & al. (1997) ont mesuré la perception de l'incertitude de l'environnement à travers la mesure du dynamisme, l'imprévisibilité et l'hétérogénéité. Nous utilisons quant à nous l'échelle de Khandwalla (1977) telle qu'adaptée par Covin et Slovin (1989) composée de 3 échelles à sept points. Un score singulier est calculé pour chaque entreprise. Plus ce score est élevé et plus l'environnement est perçu comme incertain.

b) Le décideur

Concernant les variables psychologiques, nous utilisons les 3 échelles de Wally et Baum (1994) qui se rapportent à l'intuition, l'optimisme et la flexibilité. Un score des deux dernières échelles est calculé pour mesurer l'aversion au risque.

Les mesures des variables âge, expérience, formation et niveau d'éducation sont faites par tranche et codifiées en suivant Hitt et Tyler (1991).

Pour la mesure du style de décision, nous avons adopté puis modifié l'échelle de Barabel (1996) de 7 points et l'avons rendue à 5 points afin de préserver une certaine harmonie dans notre travail.

Le lien familial mesuré est sanguin ou par alliance et codifié sur une échelle nominale à 2 points.

c) La décision

La nature de la décision a été mesurée par les échelles testées et présentées par Barabel (1996). Une échelle à 2 points (1 si la décision est contrainte et 2 si la décision est volontaire) pour le contexte de la décision, une échelle à 3 points (1 si l'origine de la décision est une

crise, 2 problème et 3 une opportunité). L'importance de la décision est mesurée par une échelle à 5 points. La nouveauté de la décision est mesurée sur une échelle à 4 points.

3. La mesure de la performance :

La performance perçue est mesurée par l'échelle de Babakus & al. (1996) dans laquelle il est demandé au répondant de comparer l'évolution du CA de l'entreprise, sa part de marché et sa rentabilité par rapport aux concurrents et par rapport aux objectifs de l'entreprise. Nous essayerons au cours de l'analyse de recouper ces perceptions avec les mesures d'évolution de CA obtenues par certaines des entreprises contactées.

IV- Etude empirique

A. Collecte des données

La phase de familiarisation avec le sujet est faite à travers des entretiens ouverts. Les données que nous souhaitons recueillir sont de l'ordre des perceptions, les réponses rationalisées présentent donc à ce titre peu d'intérêt. Toutefois, pour la phase intensive, l'existence d'un développement théorique préalable nous fait pencher vers les entretiens individuels de type centrés et semi-directifs où les thèmes et les catégories de réponses sont précises et définies au préalable. Cette délimitation du recueil des données semble être *"la meilleure garantie pour obtenir des résultats solides et significatifs"* (Huberman & Miles, 1991). Le choix de la décision d'investissement est laissé au répondant mais les thèmes sont abordés en suivant dans la mesure du possible la logique du discours du décideur avec des retours éventuels sur des points précis non abordés. Nous avons rencontré deux dirigeants dans la première phase et interviewé 48 décideurs d'entreprises dans la seconde phase. 42 études de décision d'investissements complètes seront utilisées pour l'analyse statistique.

B. Analyse des données

La méthode d'analyse retenue pour décrire les décisions d'investissement est l'analyse univariée. Pour construire notre typologie nous utilisons la classification hiérarchique qui transfère d'une manière aléatoire les cas en groupes et permet une optimisation globale pour un nombre donné de groupes. Pour déterminer la contribution des variables à la formation des groupes, nous retenons l'analyse discriminante en prenant comme variable à expliquer l'appartenance au groupe et comme variables explicatives, les dimensions. Cette même méthode est utilisée pour tester le pouvoir explicatif des différents déterminants. La relation entre la performance perçue et les PDS est faite par la méthode bivariée des tris croisés.

V- Présentation des résultats

A. Analyse descriptive :

1. Les déterminants du PDS

L'observation des résultats montre qu'une grande majorité des interviewés (69%) considèrent leur environnement comme incertain. La décision d'investissement dont ils ont choisi de nous parler est considérée dans 73.8 % des cas comme une décision très importante et dans 7 % des cas comme non importante. L'origine de la décision est partagée de manière équilibrée entre les problèmes (22) et les opportunités (20). Le contexte est également partagé de manière équilibrée entre décisions contraintes (21 cas) et décisions volontaires.

Les décideurs rencontrés ont une moyenne d'âge de 45 ans et une moyenne d'expérience dans le domaine de 16 ans. 29 des décideurs rencontrés ont un lien de parenté avec la famille propriétaire. L'analyse prouve que 60% des décideurs utilisent leur intuition dans la prise de décision et que 73.8% des sujets contactés sont non averses au risque. La mesure du style de décision révèle que la majorité des décideurs rencontrés décident seuls parfois après avoir demandé aux collaborateurs certaines informations (29 cas).

2. Les dimensions du PDS

Il ressort de l'analyse des données recueillies que les décisions décrites sont prises généralement d'une manière rapide et sans interruptions majeures. Concernant la logique à l'œuvre, nous remarquons une répartition entre les deux extrêmes avec 16 cas de faible effort de recherche d'information et 17 cas d'effort élevé de recherche. L'effort d'analyse est par contre faible dans 40.5% des cas et n'est élevé que dans 9 cas (21.4%). L'analyse des critères de choix cités par les auteurs montre que le critère de choix rationnel du «devoir-faire» est le premier critère cité dans 26 cas sur 42. (61.9%).

3. La performance perçue

L'entreprise est perçue par les décideurs rencontrés comme étant performante dans 24 cas, et comme étant non performante dans les autres 18 cas. Les mesures d'évolution du CA obtenues pour 12 cas montrent une parfaite concordance entre les perceptions des décideurs et la réalité des chiffres dans 10 cas sur 12.

B. La typologie de PDS émergente:

La classification hiérarchique nous permet d'obtenir 3 groupes d'effectif différent. La première classe renferme 23 décisions, la deuxième classe comporte 15 décisions contre 4 décisions dans la troisième classe. L'analyse discriminante nous permet de décrire ces classes de PDS et d'en délimiter le champ d'application. La signification de la discrimination est jugée en fonction du pourcentage de bonne classification des cas.

1. Résultats de l'analyse discriminante

a) Axes de description de la typologie

Il existe une combinaison linéaire qui répartit au mieux nos trois groupes. Il s'agit des deux axes suivants dont le premier explique à lui seul 92.12% de la variance totale.

Matrice de structure

	Fonction	
	1	2
effort de recherche d'information	0.715	-0.699
effort d'analyse d'information	0.454	0.185
rapidité de la décision	0.389	0.654
rupture dans le PDS ^a	-0.246	-0.288
critères choix d'alternatives ^a	-0.084	0.100

^a variable non utilisée dans l'analyse.

1^{er} axe de l'information: Les variables liées à la première fonction sont l'effort de recherche d'information et l'effort d'analyse d'information. Cet axe oppose donc une recherche accrue d'information ainsi qu'une analyse poussée de cette information à une faible analyse d'information ainsi qu'un faible effort d'analyse de l'information.

Le deuxième axe de la rapidité du PDS. A cet axe correspond la variable rapidité de la prise de décision avec un poids discriminant de 0.654 et la variable non recherche d'information (0.699).

97.6% des observations originales sont classées correctement.

b) Éléments d'explication de la typologie

Matrice de structure

	Fonction	
	1	2
style de décision du décideur	0.562	0.560
intuition	-0.546	-0.200
importance de la décision	0.298	0.230
âge du décideur	-0.286	0.156
niveau d'éducation du décideur	0.195	-0.068
risque	0.148	-0.044
niveau d'expérience	-0.447	0.588
origine de la décision	0.393	-0.471
type de décision	0.215	-0.262
incertitude	-0.017	0.259
formation du décideur	-0.125	-0.210
lien avec famille propriétaire	-0.072	-0.201
nature de la décision	-0.011	-0.117

L'observation de la matrice de structure permet de noter que **le premier axe** est formé des variables relatives au style de décision (0.562), au non recours à l'intuition (-0.546) et au manque d'expérience (-0.447). Ces variables sont principalement liées au décideur et

regroupent les décideurs non expérimentés dans le secteur qui se fient moins à leur intuition qu'à l'avis des autres membres de l'organisation

Le deuxième axe est formé aussi bien de l'origine de la décision (-0.471) que du niveau d'expérience élevé des décideurs (0.588) et de leur style de décision (0.560). Ce qui signifie que la situation et les caractéristiques du décideur agissent conjointement.

Dans notre analyse 88.1% des observations originales sont classées correctement.

2. Interprétation de la typologie

Tableau de la fonction au barycentre des groupes

Groupes	Fonction des dimensions		Fonction des déterminants	
	1	2	1	2
1	-3.136	0.234	-1.712	0.251
2	4.472	0.492	2.555	0.332
3	1.263	-3.189	0.263	-2.687

a) Le groupe 1 : le PDS *inspiré*

Ce mode de PDS constitue le mode le plus fréquent avec 23 des 42 cas étudiés. La lecture du tableau précédent nous permet de conclure que ce groupe est lié négativement au premier axe correspondant à la recherche et l'analyse d'informations. Par ailleurs, ce groupe admet une faible valeur positive sur le deuxième axe de la rapidité dans la prise des décisions. Concernant les déterminants, nous remarquons une valeur négative importante sur le premier axe (-1.712), et une valeur positive mais faible sur la deuxième fonction. Ceci signifie que ce premier groupe est caractérisé principalement par une recherche et une analyse d'informations faible faites par des décideurs expérimentés décidant plutôt rapidement, utilisant leur intuition et se fiant plus à leur jugement qu'à l'avis des autres membres. Une analyse plus poussée nous permet de conclure qu'est associé à ce mode de PDS un environnement jugé plutôt incertain, des décideurs âgés, non avertis au risque et liés à la famille propriétaire de l'entreprise. La décision provient généralement d'un problème et est souvent jugée nouvelle et contrainte. Nous qualifierons ce PDS de type *inspiré* car la solution est trouvée rapidement et sans recherche d'information par des décideurs intuitifs.

b) Le groupe 2 : le PDS *approfondi*

Ce groupe de 15 cas admet une forte valeur positive (4.472) sur le premier axe des dimensions. Sur le deuxième axe, le coefficient est faible, traduisant peu d'influence des variables. Il admet par ailleurs une valeur positive élevée sur le premier axe des déterminants (2.556) et une valeur faible positive sur le deuxième axe. Ceci nous amène à conclure que les décideurs appartenant à ce groupe sont jeunes, peu expérimentés et ont un niveau d'éducation élevé. L'observation des données brutes permet de confirmer que les dirigeants associés à ce

type de PDS sont en majorité non membres de la famille propriétaire du capital. Ils procèdent à un effort d'analyse et de recherche d'information plus élevé que la moyenne pour saisir une opportunité d'investissement. Nous pouvons considérer ce type de PDS comme étant le plus rationnel et nous le qualifions de mode *approfondi*.

c) Groupe 3 : le PDS ralenti

Ce groupe ne compte que 4 cas. Il présente une valeur positive modérée sur le premier axe des dimensions et une valeur importante négative sur le deuxième axe. L'observation des valeurs traduit une recherche d'information et une analyse de l'information moyenne. La valeur négative sur le deuxième axe signifie que le processus est lent. L'analyse des déterminants montre une forte valeur négative (-2.687) sur le deuxième axe ainsi qu'une faible valeur positive (0.263) sur le premier axe. La décision est prise par les dirigeants membres de la famille de manière lente pour saisir une opportunité. Si la recherche d'information est jugée importante, elle se fait principalement à l'intérieur de l'entreprise et à l'aide des autres membres de l'organisation. Les solutions sont donc principalement cherchées dans les expériences de l'entreprise à travers ses procédures et les connaissances des différents membres puis modifiées. Nous le qualifions de PDS incrémental *ralenti*.

3. Relation des PDS avec la performance :

Tri-croisé perception de la performance et groupe de PDS

		Performance perçue des entreprises		Total
		entreprises non performantes	entreprises performantes	
Average Linkage (Between Groups)	groupes			
	inspiré	14	9	23
	approfondi	2	13	15
	ralenti	2	2	4
	total	18	24	42

Après le calcul des scores des mesures de la perception de la performance des entreprises par les décideurs, nous avons procédé par une analyse Anova. Le test de signification nous permet d'avancer que la perception de la performance est une variable qui permet la distinction entre nos trois groupes. Les résultats de cette analyse nous permettent de conclure que les entreprises qui adoptent le deuxième type de PDS, à savoir le mode *approfondi* sont perçues par leurs dirigeants comme des entreprises performantes. 14 des 18 entreprises perçues comme non performantes ont pris la décision suivant le mode *inspiré*. La relation entre la performance perçue et le type de PDS *ralenti* est par contre insignifiante.

Nous pouvons donc émettre les deux hypothèses suivantes :

H1 : dans un environnement incertain, le PDS *inspiré entrepreneurial* est associé à des entreprises non performantes.

H2 : dans un environnement incertain, le mode de PDS *approfondi rationnel* est associé à des entreprises performantes.

VI- Discussion des résultats

Notre étude se situe au croisement des recherches sur les typologies de PDS, celles reliant PDS et performance et celles portant sur les PME familiales. Nous tenterons, dans ce qui suit, de situer notre recherche par rapport à ces travaux en procédant à une comparaison au niveau des objectifs, des choix conceptuels et méthodologiques ainsi que des résultats.

A. Typologies de PDS

Les modèles typologiques de PDS sont de trois sortes. Nous avons dans ce papier classé, analysé et comparé 16 recherches. Toutefois, les 11 premiers modèles proposés étant théoriques, nous nous attarderons davantage sur une comparaison avec les 5 modèles émergeant empiriquement des recherches de Mintzberg & al. (1976), Stein (1981), Nutt (1984), Shrivastava & Grant (1985), Cray & al. (1988, 1991).

Nous pouvons noter, en premier, une similitude entre nos objectifs de recherche. En effet, toutes ces recherches tentent de classer des PDS en groupes homogènes, distincts et finis à partir de données empiriques. Toutefois, nous faisons un pas supplémentaire en cherchant à évaluer les types de PDS et à les relier à une mesure de performance perçue.

La deuxième différence tient au souci de précision des variables et de séparation entre les dimensions et les déterminants dans le modèle conceptuel global de notre recherche. En effet, l'une des critiques adressées aux recherches précédentes est le manque de précision et de rigueur dans le choix des variables et la confusion qui peut en résulter.

La troisième différence découle de la nature des variables choisies (voir tableau 2 en annexe). En effet, concernant les dimensions, et suivant en cela Cray & al. (1988), nous ne tentons pas de différencier les PDS par l'ordre des étapes, mais par l'intensité des pas (tels que cités par Nutt 1984) de la recherche d'information et d'analyse quelque soit l'étape. Nous prêtons également une attention particulière à la dynamique temporelle en mesurant la rapidité de la décision et le degré d'interruptions dans une tradition lancée par Mintzberg et al. (1976). Toutefois, de par le choix de la PME familiale et suite à la phase qualitative de pré-étude, nous écartons les aspects politiques de négociation et d'autorisation des dimensions et le caractère plus ou moins conflictuel de la décision des déterminants.

Nous insistons toutefois, de manière singulière sur l'influence des caractéristiques individuelles et psychologiques des décideurs sur la manière de décider et tentons ainsi de diminuer le caractère dépersonnalisé des recherches sur le PDS (B. Boubaker, 2002).

Pour la validation du modèle conceptuel et contrairement à Stein (1981) nous avons choisi les entretiens semi-directifs pour la collecte des données. Pour saisir les différences de PDS et augmenter la précision de la recherche, nous avons choisi un seul type de décision comme Shrivastava et Grant (1985) et un seul type de secteur comme Nutt (1984). Pour l'analyse des données, nous avons suivi les pas de Cray & al (1988, 1991) qui sont les seuls à utiliser des analyses statistiques multivariées pour construire, décrire et expliquer les PDS.

Ces différences de méthodes et de choix conceptuels impliquent des précautions supplémentaires dans la comparaison des résultats.

Nous approfondirons la discussion en rapprochant les types de PDS de notre recherche de ceux de Mintzberg & al. (1976) et Cray & al. (1988, 1991).

L'analyse de 42 cas de décision étudiés permet l'émergence de 3 types de PDS qui se différencient principalement par l'effort d'information et la rapidité de la décision. Plus précisément, nous notons que si nous écartons la dimension politique des PDS (au niveau des phases, des routines et des facteurs dynamiques) et si nous généralisons le faible niveau d'interruptions subies par les décideurs rencontrés, les types de PDS «conception politique» et «conception bloquée» puis «impasse simple» et «conception dynamique» de Mintzberg & al. (1976) sont écartés. Les trois autres types de PDS sont la «recherche de base» où le décideur recherche rapidement sans diagnostic approfondi la meilleure solution toute prête disponible, la «recherche modifiée» où les solutions toutes prêtes sont filtrées puis modifiées dans un effort de recherche d'information moyen et la «conception de base» qui est le type de PDS le plus commun aboutissant par une recherche à une solution complexe innovante faite sur mesure. Ces trois types de PDS coïncident respectivement avec les types *inspiré*, *ralenti* et *approfondi* de notre recherche.

Cray & al (1988, 1991) croisent le degré de dispersion et le degré de discontinuité pour construire les types de PDS et le degré de complexité des problèmes et de conflits d'intérêts pour les expliquer. Le type «sporadique» et le type «fluide» sont associés à des décisions prises par les hauts niveaux hiérarchiques. Le type «resserré» est associé à des décisions prises à des niveaux moins élevés. Mais le type de PDS fluide est rapide, sans interruptions majeures et sans recherche d'information poussées. Il est associé à une situation nouvelle mais aux conséquences perçues comme non conflictuelles et diffuses. Le type de PDS sporadique est quant à lui caractérisé par une multitude de sources d'informations, de variété d'informations et une certaine lenteur. Il est associé à une situation «tourbillon» impliquant un sérieux et une pluralité d'intérêts conflictuels en jeu. La comparaison entre les types de PDS est délicate en raison de la différence entre les types d'entreprises contactées

(taille, localisation et activité...). Toutefois, nous notons le pouvoir discriminant de la rapidité de la décision et de l'effort de recherche d'information dans les deux recherches. Nous notons également la similitude entre les types de PDS fluide et inspiré d'un côté (par la rapidité et la faible recherche d'information) et les types resserré et approfondi de l'autre dans les résultats (par le niveau hiérarchique du décideur et le niveau d'information requis).

De manière générale, et comme le montre le tableau en annexe, notre typologie permet de recouper et de confirmer empiriquement l'existence de 3 types de PDS présentés dans la revue de la littérature et de les détailler au niveau des dimensions et des déterminants.

Ainsi, le PDS inspiré émergeant de notre recherche peut être approché du mode entrepreneurial évoqué dans le modèle de Mintzberg (1973) associé à un risque élevé et à des actions catalysées par un leader fort et du mode de «autocratie managériale» de Shrivastava et Grant (1985), qui se caractérise par la présence d'un acteur unique utilisant son intuition et son jugement pour développer les solutions. Ce PDS est également voisin du type «mécanique» de Mac Crimmon (1985) qui se caractérise par un faible degré de rationalité et un faible recueil d'information et des types «historique», et «recherche» de Nutt (1984) caractérisés par une certaine rapidité et une certaine passivité dans la recherche.

Par ailleurs, le PDS approfondi qui a émergé de notre recherche se rapproche du type «rationnel» du modèle de Stein (1981) car il repose sur l'analyse, la recherche, la flexibilité et le comportement collectif. Il est également voisin du mode «optimisation» présenté par le modèle de Grandori (1984) fondé essentiellement sur le calcul en tant que règle de recherche. Nous pouvons également rapprocher ce type de PDS des modes «nova» (caractérisé comme étant le plus complet) et le PDS «appréciation» de Nutt (1984) (jugé le plus proche de la méthode scientifique) et du type «bureaucratie managériale» du modèle de Shrivastava et Grant (1985) où les problèmes et les solutions sont traités dans différentes parties de l'organisation en plus de l'importance de l'analyse coût-bénéfice.

Enfin, le PDS que nous avons qualifié de *ralenti* est incrémental et lent avec une recherche d'information moyenne dans les expériences de l'entreprise à travers ses procédures et les connaissances des différents membres. Outre les types de PDS incrémentaux (Grandori 1984, Stein 1981), ce mode est proche de la description faite du PDS «historique» émergeant du modèle de Nutt (1984) où l'origine de l'idée est la mémoire individuelle ou organisationnelle.

Par ailleurs, notre recherche permet d'améliorer le ratio (nombre de cas étudiées/nombre de types proposés) mesurant la parcimonie de modèles typologiques précédents en élargissant la base de recherche et en réduisant le nombre de types de PDS.

Notre recherche permet également d'avancer dans le sens de l'évaluation des PDS et d'établir un lien entre le type de PDS et la performance perçue de l'entreprise.

B. PDS et performance

Notre recherche est exploratoire et ne vise qu'à générer des hypothèses concernant la relation entre les types de PDS et la performance de l'entreprise.

Les hypothèses que nous émettons confortent les résultats de Goll et Rasheed (1997) mais sont en contradiction avec les travaux de Dess & al. (1997) et Fredrickson et Mitchell (1997).

Contrairement à Dess & al., nous émettons l'hypothèse que le mode entrepreneurial inspiré est plus présent dans les entreprises non performantes et contrairement à Fredrickson et Mitchell nous concluons que le modèle rationnel serait approprié dans un environnement incertain. Même si la différence de terrains de recherches peut expliquer une partie de ces différences, nous pensons que seule une mesure de la performance réelle des entreprises contactées nous permettrait de comparer de manière plus précise les recherches obtenus.

En s'intéressant aux entreprises françaises de plus d'un milliard de CA, Barabel (1996) a réussi à valider empiriquement 5 dimensions explicatives du succès du PDS que sont le temps de la prise de décision, le montant d'information, le rôle du décideur et son style de décision, la compréhension de la décision et son niveau. Nous avançons par notre recherche, que le PDS approfondi associé à un effort d'information plus élevé que la moyenne et un style de décision plus participatif améliore la perception de la performance dans les PME.

C. PDS et entreprise familiale

Les recherches s'intéressant spécifiquement à une comparaison entre les entreprises familiales sur la base de leur manière de décider sont à notre connaissance peu nombreuses.

Nos résultats montrent que le PDS *inspiré* est le plus fréquent dans les entreprises étudiées (23/42). Ceci confirme les résultats antérieurs concernant la gestion des entreprises familiales (Arrègle & al. 2003). Les décideurs agissent d'une manière individuelle, rapidement, sans recourir à une recherche élargie ou étendue d'informations ni à des analyses approfondies et formalisées. Ces décideurs sont généralement âgés. Ils ont une grande expérience dans le domaine et usent de leur intuition et de leurs réseaux relationnels pour résoudre les problèmes émergents. Ils ont une perception négative de la performance de leurs entreprises et mettent moins de temps et moins d'effort d'information pour résoudre un problème que pour saisir une opportunité.

La perception négative de la performance des entreprises par les dirigeants du premier groupe est intéressante à analyser et à interpréter. Elle pourrait s'expliquer par une rapidité

«excessive» dans la résolution de problèmes perçus comme «nouveaux». Elle pourrait également selon nous s'expliquer par un phénomène culturel. En effet, la peur qu'éprouvent certaines personnes de «l'envie» que peuvent éprouver à leur égard les agents de l'environnement (peut-être même celle de l'enquêteur) et la peur de la direction générale des impôts (dans un pays où l'opacité informationnelle n'oblige pas les entreprises à publier leurs comptes) pourrait avoir mené les dirigeants appartenant à ce premier groupe et principalement créateurs de l'entreprise à minimiser le pouvoir de leur entreprise et sa performance.

Cette performance est perçue comme plus positive dans le groupe de PDS approfondi (confirmée dans certains cas étudiés par une mesure objective de l'évolution du Chiffre d'Affaire) alors que les décideurs ne sont pas toujours les dirigeants créateurs. Les dirigeants de ces entreprises délèguent donc totalement la décision d'investissement soit à leurs enfants, soit à de jeunes cadres sans lien de parenté avec eux recrutés et responsabilisés pour les décharger de ce type de décision (4 décideurs seulement ont un lien de parenté sur un total de 15). Les décisions d'investissement appartenant à ce groupe sont prises par ces décideurs d'un niveau d'éducation assez élevé qui utilisent de nouvelles techniques de gestion et appellent la collaboration des autres employés de l'entreprise. Les caractéristiques personnelles des décideurs et la faible relation de parenté avec la famille propriétaire dans ce groupe de PDS approfondi pourrait expliquer dans une certaine mesure la perception positive de la performance. Ces décideurs perçoivent leur entreprise comme performante pour se valoriser eux-même car la qualité de leur travail est jugée sur la base de la performance de l'entreprise.

Conclusion

Dans cette recherche, nous avons essayé de délimiter les manières par lesquelles des dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes du secteur des services prennent une décision stratégique d'investissement. A partir d'une synthèse de 16 modèles typologiques, nous avons construit un modèle conceptuel de recherche que nous avons validé par une recherche empirique menée auprès de 42 décideurs. Les résultats que nous trouvons suggèrent l'existence de trois modes de PDS: le mode inspiré-entrepreneurial, le mode approfondi-rationnel et le mode ralenti-incrémental. L'étude de la relation entre le PDS et la performance perçue nous permet de conclure que le PDS *approfondi* est associé aux entreprises perçues comme performantes et le PDS *inspiré* aux entreprises non performantes. Ce résultat nous permet d'émettre des hypothèses à valider concernant la relation type de PDS et performance réelle.

Les apports de notre recherche peuvent se situer à trois niveaux.

Au niveau théorique: nous présentons une synthèse des travaux sur le PDS et les travaux reliant le PDS à la performance de l'entreprise. Nous construisons également une nouvelle typologie de PDS parcimonieuse émergeant empiriquement et confirmant les typologies existantes dans des entreprises de type familial souvent négligées dans les recherches. Nous montrons également une différence de PDS et de performance perçue suivant le degré de lien de parenté du décideur interviewé avec les propriétaires du capital.

Au niveau pratique, cette étude est appliquée aux PME familiales tunisiennes du secteur des services. Une meilleure connaissance des pratiques de ces décideurs permettrait d'adapter les outils d'aide à la décision à leur réalité.

Au niveau méthodologique, nous avons créé et validé de nouvelles échelles de mesure.

Cependant, notre travail de recherche souffre de plusieurs limites.

La revue de la littérature n'est pas exhaustive et certaines recherches ont pu être oubliées par ignorance.

Le modèle conceptuel proposé qui a un objectif de «globalité» et ignore certaines variables importantes comme la dimension politique des décisions et certaines caractéristiques de l'entreprise. La performance et l'incertitude de l'environnement sont approchées subjectivement par la perception qu'en ont les décideurs interrogés.

Le choix de l'analyse d'une décision par entreprise puis le lien que nous cherchons à mesurer entre le type de PDS et la performance de l'entreprise suppose implicitement mais sans fondement théorique solide que le mode de PDS décrit est le mode «habituel» de décision du décideur et de l'entreprise.

La possibilité de généralisation de notre recherche reste également limitée par le nombre de cas étudiés.

Une autre limite de notre travail serait liée aux erreurs d'observations. En effet, l'utilisation d'un entretien présente des inconvénients relatifs aux biais de mémorisation des directeurs contactés, à la subjectivité du chercheur et à la manipulation du répondant. Enfin, le choix de la construction de certaines échelles de mesures propres même si elle a été fait avec soin peut être considéré comme sources de limites et donc avoir biaisé notre analyse.

Toutefois, notre travail permet d'ouvrir certaines voies de recherche pour la généralisation de nos résultats et la validation des hypothèses générées. Nous proposons en premier lieu de visiter les mêmes entreprises ultérieurement pour saisir le style de décision habituel et suivre l'évolution des perceptions des décideurs. Nous devons également compléter le modèle conceptuel et intégrer d'autres variables tout en étendant le champ de recherche à d'autres entreprises, d'autres secteurs d'activités et d'autres types de décisions.

Bibliographie

- ALLISON G. T (1969), Conceptual models and the Cuban missile crisis, *The American Political Science Review*, LXIII/3, 689-718
- ALLOUCHE J. et AMANN B. (1998), «l'entreprise familiale: un état de l'art» *Finance, Contrôle, Stratégie*, printemps.
- ANDERSON P. A., (1983) Decision making by objection and the Cuban Missile Crisis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 201-222.
- ANSOFF I. (1987) «The emerging paradigm of strategic behavior» *Strategic Management Journal*.
- ARREGLE J-L., P. VERY S. RAYTCHEVA (2003) «capital social et avantages des firmes familiales» *perspectives en management stratégique*, tome IX, 37-61.
- BABAKUS E., CRAVENS D. GRANT K., INGRAM T, LaFORGE R. (1996) Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness, *International Journal of Research in Marketing*, 13: 345-363.
- BARABEL M. (1996), « Un style de décision à la française » *Revue Française de Gestion*, Novembre- Décembre, N°111, 160-170.
- B. BOUBAKER GHERIB J. (1999) «Rationalité et personnalité dans les PDS: cas de l'exportation dans la petite entreprise tunisienne » thèse de doctorat, IAE de Paris.
- B. BOUBAKER GHERIB J.: (2002)«Les types psychologiques en action et en contexte», *actes des XVI èmes journées nationales des IAE*.
- CABY J. et HIRIGOYEN G. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Economica.
- CATRY B. et BUFF A. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*. Publi-Union.
- CHAFFEE E. E. (1985) "Three models of strategy" *Academy of Management Review*, 10/1, 89-98
- COVIN J. G et SLERIM D. P (1989), « Strategic management of small firms in hostile and Benign environments»" *Strategic Management Journal*, Vol 10,75-87.
- CRAY D. HICKSON D. BUTLER R. et WILSON D. (1988), «Sporadic Fluid and constricted processes: three types strategic decision making in organisations» *Journal of Management Studies*, 25/3, January.
- CRAY D. MALLORY G. BUTLER R. HICKSON D. et WILSON D. (1991) «Explaining Decision Processes» *Journal of Management Studies*, Vol 28, Mai.
- CYERT R., SIMON H. A. & TROW D. B., Observation of a business decision, *The Journal of Business*, 1956, 29, 237-248.
- DAFT R.L. & WEICK K.E., (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, 9/2, 284-295.
- DEAN Jr. James W. & Mark P. SHARFMAN (1996) Does decision process matter? a study of strategic decision-making effectiveness, *Academy of Management Review*, 39, 2, 368-396
- DEAN James W. Jr. & SHARFMAN Mark P.(1993), Procedural rationality in the strategic decision-making process, *Journal of Management Studies*, 30/4 July, 587-610.
- DESS G. LUMPKIN G. T. et COVIN J. G. (1997), « Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models», *Strategic Management Journal*, Vol18,N°9, 677-695.
- EISENHARDT Kathleen. M. & ZBARACKI Mark J., Strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 1992, 13, 17-37.
- FREDRICKSON J. W et MITCHELL T. R (1984) «Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment », *Academy of Management Journal*, 27/2, 399-423.
- GLUECK W. & JAUCH L. (1984) *Business policy and strategic management*, Mc Graw-Hill.

- Goll, I. et Rasheed, A.M.A. (1997) «Rational decision making and firm performance : the moderating role of environment » *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7.
- GRANDORI A. (1984), «A prescriptive contingency view of organisational decision making» *Administrative Science Quarterly*, 29,192-209.
- HARRISON E.F. (1992) "Some factors involved in determining strategic decision success" *Journal of general management*, vol 17, n.3, 72-87.
- HART S. (1992) An integrative framework for strategy-making processes, *Academy of Management Review*, 1992, 17/2, 327-351.
- HART S. et BANBURY C. (1994), «How strategy making process can make a difference» *Strategic Management Journal*, 15, 251- 269.
- HITT et TYLER (1991), «Strategic decision models: Integrating different perspectives», *Strategic Management Journal*, 12 (5), p 327-351.
- HICKSON D. J., BUTTLER R. J, CRAY D., MALLORY G. R. & WILSON D. C (1986)., *Top decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*, Jossey-Bass Publishers.
- HUBERMAN A.M. & M.B. MILES (1991) "Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes" De Boeck Université, Belgique.
- JANIS I.J, (1972) *Victims of groupthink*, Boston, Massachusetts, Houghton-Mifflin.
- KHANDWALLA P.N. (1977), Some top management styles, their context and performance" *Organization and administrative sciences*, 7/4, winter, 21-51
- LINDBLOM C. E., (1959) The Science of "Muddling Through", *Public Administration Review*, XIX/2, 79-88.
- MAC CRIMMON K. R (1985)., Understanding strategic decision: 3 systematic approaches, *In Organizational Strategy and Change*, PENNINGGS, J.M. (ed.), San Francisco, 76-98.
- MARCH (1971) *Decision making under ambiguity: the technology of foolishness*, Copenhagen, civiloko/nomen, 18, 227-239.
- MARCH J. G (1981) Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577.
- MILLER D. (1989), «Matching Strategies and Strategy Making: process, content and performance» *Human Relations*, Vol 42, N°3, 241-260.
- MILLER Danny & FRIESEN Peter H (1978), Archetypes of strategy formulation, *Management Science*, 24/9, 921-933.
- MINTZBERG H. (1973), «Strategy in three modes», *California Management Review*, 16/2, 44-53.
- MINTZBERG H. RAISINGHANI D. et THEORET A. (1976) «Structure of unstructured decision», *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-276.
- NUTT P. C. (1984), «Types of organisational decision process » *Administrative Science Quarterly*, September, Vol29, 414 -450.
- QUINN J.B. (1980) *Strategies for change: logical incrementalism*, Homewood, III, Irwin.
- RODRIGUES S , HICKSON D.J. (1995) Success in decision making: different organizations, differing reasons for success" *Journal of management studies*, sept32, 655-678.
- SHRIVASTAVA P & J. H. GRANT (1985) Empirically derived models of strategic decision-making processes, *Strategic Management Journal*, 6, 97-113
- SIMON H. (1960), «*The new Science of management decision*», Harper & Row, New York.
- SOUISSI L. (2002): "Processus de décision stratégique et performance », DEA, ISCAE.
- STEIN J. (1981a) " Strategic decision making methods", *Human Relation*, 34/11, 917-933.
- STEIN J. (1981b) «Contextual factors in the selection of Strategic decision making methods » *Human Relation*, 34/10, 819-834.
- THOMPSON J. D., (1967) *Organizations in action*, New York, McGraw Hill.

Annexe1 : Tableau de synthèse des principales caractéristiques des types de PDS existant dans la littérature.

	Rationnel	incrémental	procédural	entrepreneurial
Allison (71)	Rationnel-analytique	(Politique) ¹	Organisationnel	
Mintzberg (73)	Planification	Adaptatif		Entrepreneurial
Glueck et Jauch (80)	Analytique/Rationnel	Politique/Comportemental		Intuitif/Emotif
March (81)	Résolution de problèmes.	Apprentissage, (Conflit), (Contagion).	Application de règles, Contagion.	Régénération
Chaffee (85)	Linéaire	Adaptatif		(Interprétatif)
Ansoff (87)	Systématique	Ad hoc, Réactif	(Réactif)	Organique
Thompson (67)	Calcul	Jugement, (Compromis)	(Calcul)	Inspiration
Daft & Weick (80)	Découverte	Vue non dirigée, mise en scène	Vue conditionnée	Mise en Scène..
Grandori (84)	Optimisation, Heuristique	Incrémental	(Cybernétique)	Hasard, (Cybernétique)
MacCrimmon (85)	Super-rationnel	(Machiavélique)	Mécanique	(mécanique)
Hart (92,94)	Rationnel	(Générateur).	Transactif, (Rationnel)	Symbolique, (commande)
Mintzberg & al. (76)	Conception de base.	Recherche modifiée, (Conception politique), Conception bloquée.	Impasse simple, Recherche de base.	(Conception de base), Recherche de base, Conception dynamique
Stein (81)	Rationnel, Préactif, interactif, politique.	Activiste, (Inactivist), Incrémental, Pluralistic.	Advocate, Reactive, Bureaucratic, Behavioral.	Blueprint, Elastic, Inactivist, Brainstorm, Synectic.
Nutt (84)	Appréciation, Nova.	Sur l'étagère, Historique.	Recherche, Historique.	Historique, Recherche.
Shrivastava & Grant (85)	(Bureaucratie systématique).	Planification adaptative (Commodité politique).	Bureaucratie systématique.	Autocratie managériale.
Cray & al. (88,91)	(Resserré)	(Fluide), Sporadique, (Resserré).	Resserré.	(Sporadique) Fluide.
Notre recherche	Approfondi	ralenti		inspiré
Les dimensions du PDS.				
<u>La dynamique temporelle</u>				
L'ordre La rapidité	linéaire ou séquentiel	incrémental- par petits pas, action avant	?	désordonné
	minimale	?	maximale	?
<u>La logique de la décision</u>				
Activité d'acquisition de connaissances	approfondie, systématique, explicite, externalisée.	implicite, à la marge, passé, essai-erreur.	explicite dans répertoire, imitation.	implicite, hasard, intuition.
Activité d'évaluation des connaissances	réflexion poussée, analyse coûts-bénéfices, satisfaction.	test de faisabilité, concrétisation.		jugement, émotions, sentiments, volonté.
Critères de choix	efficacité	habitude, connaissance.	connaissance, faisabilité dans le passé	émotion
Les déterminants du PDS.				
L'environnement préféré	analysable, stable, certitude élevée.	non analysable, complexe, dynamique, fort, incertain, instable.	analysable, prévisible, modéré	stable, soumis, risqué, incertitude élevée.
L'organisation préférée	grande entreprise formalisée.	petite ou moyenne entreprise.	entreprise très formalisée	petite entreprise
La situation préférée	nouveau problème, important non urgent.	problème non urgent, conflictuel.	problème connu, familier	opportunité urgente, anarchie
Le décideur préféré	technicien, rationnel, analytique.	expérimenté, pragmatique, réacteur.	administrateur, pragmatique défenseur	artiste, intuitif, omnipotent, proactif.

¹ Les signes () signifient que la correspondance entre le type de PDS présenté par l'auteur et celui de notre synthèse est approximative et non parfaite.

Annexe 2 : Tableau de synthèse des principales caractéristiques des 16 modèles typologiques existants

	Unité et objet d'analyse	Dimensions					Déterminants				Méthode	Résultats	
		Ordre PDS	Durée PDS	Recherche d'informations	analyse des informations	Critères de choix	Environnement	Organisation	Décideur	Situation	Collecte données	Nombre de Cas	Nombre de types
Allison (71)	Décision	-		-	+	-		+	-	-		1	3
Mintzberg (73)	Organisation				+	-	+	+					3
Glueck (80) Jauch (84)	Organisation			+	+		-	-	+	+			3
March (81)	Organisation						+						6
Chaffee (85)	Définitions				-		-	-					3
Ansoff (87)	Organisation	-		+	+	-	+	-					4
Thompson (67)	Organisation			-	-		-		+	-			4
Daft et Weick (80)	Organisation	-		+	+	-	+	-		-			4
Grandori (84)	Organisation			+	+	+	-		+				5
Mac Crimmon (85)	Organisation			+	+	-	+	-	-				3
Hart (92, 94)	Organisation						+	+			mailing	725	5
Mintzberg & al (76)	Décision	+	-	+	+		-	-	+		entretiens	25	7
Stein (81)	Décision			+	+		+	+	+		mailing	64	16
Nutt (84)	Décision	+		+	+	-	-	-	+		entretiens	78	5+11
Shrivastava ,Grant (85)	Organisation	-		+	+		+	+			entretiens	32	4
Cray & al. (88, 91)	Décision	+	+	+			-	+	+		entretiens	150	3
Notre recherche	Décision	+	+	+	+	+	+	-	+	+	entretiens	42	3

Légende:

Le signe + signifie que la variable est citée et étudiée explicitement.

Le signe - signifie que la variable est implicitement citée et étudiée (dans une autre catégorie ou un seul type de PDS par exemple)

Pas de signe signifie que la variable n'est pas citée