

Les styles de décision en action

Bachir MAZOUZ, Ph.D.

Professionnel de recherche, HEC Montréal

bachir.mazouz@hec.ca

Jean-Michel VIOLA, Ph.D.

Professeur adjoint, HEC Montréal

Mots-clés : Cognition, Complexité, Décision, Dynamique, Évolution, Stratégie.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

Un des nombreux paradigmes de recherche qui continuent à nourrir les approches faites autour des dirigeants et de la place que ces derniers occupent dans l'évolution de leurs entreprises, est le cognitivisme. Plus précisément, une des interrogations émergentes qui explore la nature des relations entre la diversité des trajectoires d'évolution des firmes et la diversité cognitive de leurs dirigeants. L'hypothèse fondamentale qui sous-tend nos travaux peut être formulée de la façon suivante : la diversité des trajectoires d'évolution des firmes trouverait une explication pertinente dans la diversité des mécanismes cognitifs impliqués dans leurs comportements décisionnels.

L'examen des trajectoires d'évolution de 34 PME siégeant dans le Nord de la France, révèle que 26 bifurcations sont marquées par un recours intensif des décideurs à des Styles Conjecturaux de Décision (SCD) versus Style Analytiques de Décision (SAD).

Ces mêmes résultats nous autorisent à avancer trois suggestions : (1) Il existe des conditions environnementales particulières qui favorisent le recours intensif aux SCD ; (2) Il existe des activités managériales pour lesquelles les SCD sont particulièrement efficaces ; (3) Il existe des profils socio-professionnels de décideurs conjecturaux.

Nos apports académiques et professionnels plaident respectivement en faveur (1) du développement de programmes de recherche et d'enseignement orientés vers la créativité, l'intuition, l'aptitude au qualitatif et à l'holistique ; (2) de la reconnaissance explicite du rôle que jouent les capacités conjecturales dans la conduite des affaires et la pratique du management aux plus hauts niveaux des firmes.

Mots-clés : Cognition, Complexité, Décision, Dynamique, Évolution, Stratégie.

Pourquoi les organisations ne répondent-elles pas de la même façon aux menaces et opportunités ? Saisissant une littérature abondante, articulant des concepts stratégiques, managériaux, décisionnels et neuroscientifiques (Walsh 1995; Vogler, 1996; Mazouz et Dokou, 1998), nous tentons une démonstration empirique en faveur d'une approche liant la problématique de la diversité des comportements des firmes à la phénoménologie et à la cognition de leurs dirigeants.

Interprétées sous l'angle de la pluralité des facultés cognitives (Gardner, 1996), de la diversité des mécanismes et des processus de décision engagés lors de situations perçues par les dirigeants comme étant décisives (Mazouz, 1998), les résultats concernent la part respective des styles conjecturaux de décision (SCD) - *versus* styles analytiques de décision (SAD) - dans la perception, l'interprétation, le traitement et l'incorporation des changements dans les organisations (Kiesler et Sproull, 1982).

L'importance des SCD est cernée à travers trois niveaux d'analyse. A un premier niveau, nous avons isolé des éléments empiriques portant sur des caractéristiques contextuelles marquant le recours intensif et itératif aux SCD. A un deuxième niveau, nous avons isolé des domaines managériaux où les SCD s'avèrent efficaces. Enfin, nous apportons des éléments de catégorisation destinés à mieux comprendre les profils stylistiques des dirigeants.

Après un bref rappel permettant de positionner nos travaux par rapport à la réflexion générale autour de la problématique de l'évolution des firmes, nous présentons et analysons les résultats empiriques obtenus suite à des analyses longitudinales effectuées sur 34 trajectoires évolutives de firmes de petite et moyenne dimensions. Puis, nous discuterons des apports et des limites inhérentes à une approche neuro-décisionnelle de la diversité des comportements effectifs des firmes.

I Contenu interrogatif d'une approche neuro-décisionnelle de l'évolution des firmes

Diverses travaux portant sur des courbes d'évolution de firmes (Danjou, 1984 ; Debourse et al. 1992 et 1993) soulignent la diversité des allures et des parcours effectués par celles-ci. Les interrogations que soulève cette diversité sous-tendent, entre autres, des recherches sur la nature des déterminants de leur l'évolution (Debourse, 1979), sur les processus et les mécanismes de cette évolution (Danjou, 1984) et, d'une façon plus générale, sur les facteurs, rythmes et processus d'évolution des entreprises sur longue période (Desreumeaux, 1994).

Conscients de la complexité des phénomènes générés par la dynamique globale des firmes, nous nous centrerons sur un examen empirique de la problématique de la différenciation comportementale à travers les apports combinés des neurosciences et des théories de la décision (TD) appliquées aux organisations. Plus précisément, qu'en est-il du libre arbitre des décideurs ? Qu'en est-il de leurs préférences, de la formation de leur choix et leur altération dans le temps et l'espace ? Qu'en est-il de leurs styles de perception et d'interprétation des situations complexes ? Qu'en est-il des biais et limites caractérisant leur réflexivité face à la complexité des situations réelles ? Qu'en est-il de tous ces éléments dans l'évolution des firmes ?

Que de points d'inflexion marquant des courbes d'évolution à la suite d'une idée "géniale" (Debourse et al., 1992; Danjou, 1984) ou d'un événement aux allures a priori

ordinaires mais que des dirigeants, parmi tant d'autres, ont pu ou su percevoir, interpréter, et/ou traiter différemment des autres (Kiesler et Sproull, 1982) et dont les conséquences ont été déterminantes pour leurs organisations (Mazouz, 1998). L'hypothèse fondamentale qui guide nos investigations peut être formulée de la manière suivante : les facultés conjecturales que développent les dirigeants des entreprises afin de se représenter leurs champs d'action, d'interpréter leurs données, de conceptualiser, de concevoir et de mettre en œuvre des plans d'action, sont sources de diversité et de différenciation comportementale de leurs entreprises.

Approcher les comportements (la dynamique) d'une firme par les processus cognitifs de décision revient à explorer la relation complexe entre (1) les représentations, (2) les actions et (3) les contextes, des participants engagés dans la vie organisationnelle. Ces explorations doivent tenir compte, entre autres, des facultés et des processus permettant à ceux que nous considérons comme les véritables détenteurs de marge de liberté incompressibles (Roy et Bouyssou, 1992) que sont les acteurs dominants (Prahalad et Bettis, 1986), la formation de visions, de pressentiments (*feeling*), d'idées créatrices (*insight*), d'intuitions pures (Taggart et Valenzi, 1990). Nous devons explorer les mécanismes cognitifs sous-jacents à la perception, aux potentialités d'interprétations et aux capacités de traitement des informations (Kiesler et Sproull, 1982) qui leur permettent d'être, à la fois, propagateur et réducteur d'ambiguïtés et de complexité, opérateur de possibles et créateur d'alternatives, concepteur de plans à court terme et porteur de projets à horizon lointain, agissant et agit par ses représentations du réel et celles d'autrui (Declerck et al., 1997). Il nous semble pertinent de considérer la jonction entre des éléments relevant de la cognition managériale et d'autres relevant des processus individuels et collectifs de prise de décision une matière première pour une réflexion plus profonde sur des déterminants de l'évolution des firmes.

II Éléments méthodologiques

Des rapprochements entre les styles de décision (réflexions /actions) des dirigeants et les variations enregistrées au niveau de certaines variables nous ont permis de reconstituer la trajectoire d'évolution de leurs entreprises. Pour chaque entreprise nous avons pu identifier et répertorier une série d'événements ayant conduit son dirigeant à prendre et à mettre en œuvre une ou plusieurs décisions qui se sont révélées extrêmement importantes pour sa survie et/ou son développement. Ensuite, nous avons focalisé nos investigations sur les styles de décision. Des variables psycho-cognitives et d'autres portant sur le profil socioprofessionnel des dirigeants participants à notre étude ont permis d'affiner nos interprétations quant à leur capacité à infléchir les trajectoires de leurs firmes.

Nous avons limité l'âge des firmes observées entre 10 et 25 années d'exercice pour pouvoir repérer des entreprises ayant une mémoire relativement fraîche et une expérience suffisamment riche, permettant d'examiner une série de changements. Sur les 34 décisions importantes non-programmées que nous avons pu analyser, 26 situations relèvent des styles conjecturaux ; c'est-à-dire anticipées d'une manière « intuitive », ayant utilisé des informations générées « intuitivement » et dont les processus de décision ne respectent aucun algorithme (séquentiel) ni procédure formelle de résolution de problème.

II Présentation et discussion des résultats

A – L'expérience managériale locale

En allant dans le sens de Lavalée (1996, p.72) quand il souligne que « *le gestionnaire développe une aptitude à conjecturer, à construire des scénarios possibles pour des*

situations où les données objectives sont déficientes, alors qu'il est néanmoins contraint à l'action ... il passe d'un type de connaissance objective de la réalité (« tirée de l'objet ») à un type de connaissance construite de manière interactionniste et contextualisante », nous pensons que l'ancienneté d'un répondant comme dirigeant dans une entreprise objet d'étude ou « ancienneté managériale locale »; mesurée en nombre d'années d'exercice d'une fonction de décideur, de cadre supérieur ou aux commandes d'un poste à responsabilité au sein d'une même entreprise, est d'une importance capitale dans le processus décisionnel. Quelques tableaux croisés assortis de mesures statistiques de type Gamma¹ nous aiderons à cerner le rôle de l'expérience managériale locale dans la perception, le traitement et l'incorporation de changements importants non-programmés. Ainsi, lorsque nous croisons « l'ancienneté managériale locale » avec « le niveau de perception des changements » (voir tableau croisé n° 1, ci-après) nous constatons une corrélation négative (- 0.31) que nous interprétons comme une tendance au quantitatif qui diminue au fur et à mesure que le retour d'expérience managériale locale se fait sentir.

Plus les années passent et les événements se succèdent, moins grand est le besoin de recourir aux données détaillées et chiffrées pour décider². Dans notre étude, les valeurs absolues de la variable « ancienneté managériale locale » varient entre 2 années et 23 ans, une dispersion importante qui nous a permis de tester la stabilité de notre constat. En effet, un regroupement automatique de la variable « ancienneté managériale locale » en trois classes égales croisé avec cinq niveaux ordonnés de la variable « niveau de perception » confirmer une corrélation négative entre les deux variables. Les deux dernières colonnes du tableau croisé n° 1 illustrent ce constat. Sur 12 processus décisionnels non-programmés menés par des dirigeants ayant entre 1 et 12 années d'ancienneté managériale locale, 8 (soit 67 %) ont été déclenchés par des données précises. Alors que pour les managers les plus expérimentés localement, nous avons relevé que sur 22 décisions non-programmées 14 (soit 63 %) ont été déclenchées par des intuitions.

Tableau 1 Niveau de perception et ancienneté managériale locale

Ancienneté managériale locale	Niveau de perception					Cumul %	
	Intuition Persistante	Idée Générale	Données relatives précises	Données détaillées incomplètes	Données très détaillées		
12 ans et moins	4			7	1	12	35,3
De 13 à 16 ans	9		3	1	1	14	41,2
17 ans et plus	4	1	2	1		8	23,5
Total cumulé % cumulé	17 50,0	1 2,9	5 14,7	9 26,5	2 5,9	34	100

Par ailleurs, le coefficient de corrélation de la variable « ancienneté managériale locale » avec celles permettant de décrire les comportements décisionnels analysés ; c'est-à-dire « le degré de structuration de la décision finale », est - 0.26. Certes, ceci est faible mais son signe révèle une relation forte intéressante dans la mesure où cette relation laisse supposer que la tendance à la structuration décisionnelle diminue, elle aussi, avec l'expérience dans l'entreprise. Le regroupement automatique en trois classes égales et leur croisement avec cinq niveaux ordonnés de structuration décisionnelle donnent un coefficient de corrélation nettement supérieur au premier (- 0.33) mais il perd en signification (voir tableau croisé n° 2, ci-après).

Tableau 2 Degré de structuration décisionnelle et ancienneté managériale locale

Ancienneté managériale locale	Degré de structuration décisionnelle					Cumul %	
	Très peu structurée	Peu Structurée	Moyennement structurée	Assez structurée	Très structurée		
12 ans et moins	2	2	1	3	4	12	35,3
De 13 à 16 ans	5	6			3	14	41,2
17 ans et plus	4	2		1	1	8	23,59
Total cumulé	11	10	1	4	8	34	
% cumulé	32,4	29,4	2,9	11,8	23,5		100

La mesure d'association Gamma appliquée aux données brutes du tableau 2 est significative à moins de 5 % de marge d'erreur. Les tendances à la formalisation décisionnelle face aux problèmes non-programmés baissent au fur et à mesure que le manager gagne en expérience locale. Cela serait dû au cumul d'informations nécessaires au dirigeant pour s'élaborer une configuration cognitive durable de son entreprise ainsi que de son environnement. Une fois établie, nous faisons l'hypothèse que cette configuration intervient sous forme d'intuition, de conviction intime, de feeling... bref, de conjecture lors d'une situation de prise de décision.

B - La persistance décisionnelle

La persistance décisionnelle du dirigeant se révèle comme une variable importante pour comprendre les processus décisionnels impliqués dans des situations non-programmées. Les travaux de Forgues (1993), Brockner (1992) et Staw (1981) sur l'escalade des engagements ainsi que l'auto-justification démontrent que « *plus le décideur refuse d'admettre ses erreurs, plus il aura tendance à persister dans son engagement.* » Le tableau croisé n° 3 montre que sur 9 décideurs qualifiés de « très peu persistants » 6 (soit 66 %) perçoivent les changements à partir de données détaillées. De l'autre côté de la matrice, nous avons 63 % des « très persistants » qui perçoivent les changements non-programmés d'une manière intuitive. Statistiquement parlant, nous avons une corrélation négative (- 0,33) significative entre « la persistance décisionnelle » des dirigeants et « le niveau de perception » de changements non-programmés. La probabilité d'association (Gamma) appliquée au tableau croisé n° 3 est significative aux alentours de 5 % de marge d'erreur. Ce constat est cohérent avec les résultats de Schwenk et duhaime (1985).

Tableau 3 Niveau de perception et persistance décisionnelle

Persistance décisionnelle	Niveau de perception					Cumul %	
	Intuition Persistante	Idée Générale	Données relativement précises	Données détaillées incomplètes	Données très détaillées		
Très peu persistant	3			6		9	26,5
Moyen	1			2		3	8,8
Très persistant	13	1	5	1	2	22	64,7
Total cumulé	17	1	5	9	2	34	
% cumulé	50,0	2,9	14,7	26,5	5,9		100

Le croisement des variables « persistance décisionnelle » et « degré de structuration décisionnelle » (tableau n°4, ci-après) montre une tendance relativement élevée à la structuration des décisions non-programmées chez les « très peu persistants » (67 %).

Alors que chez les dirigeants que nous qualifions de « très persistants » nous avons relevé une tendance à la structuration décisionnelle relativement faible (72 %). Le coefficient de corrélation (Rho de Spearman) confirme une liaison négative (- 0.32) significative entre ces deux variables.

Tableau 4 Degré de structuration et persistance décisionnelle

Persistance décisionnelle	Degré de structuration décisionnelle					Cumul	
	Très peu structurée	Peu Structurée	Moyenne-ment structurée	Assez structurée	Très structurée		%
Très peu persistant	2	1		3	3	9	26,5
Moyen	1				2	3	8,8
Très persistant	8	9	1	1	3	22	64,7
Total cumulé	11	10	1	4	8	34	
% cumulé	32,4	29,4	2,9	11,8	23,5		100

C – La formation de base

La formation de base des dirigeants semble jouer, à deux niveaux, un rôle extrêmement important dans les processus décisionnels impliqués dans les situations non-programmées. Tout d'abord, au niveau des différentes manières de percevoir des changements non-programmés, nous constatons que chez les « Techniciens » 10 événements importants sur 13 (soit 77 %) ont été perçus d'une manière très intuitive. Alors que chez les « Généralistes » cette proportion ne dépasse pas les 38 %, le parcours de données détaillées s'avère un bon indicateur de changements non-programmés dans 48 % des cas.

Tableau 5 Niveau de perception et formation de base du dirigeant

Formation	Niveau de perception					Cumul	
	Intuition Persistante	Idée Générale	Données relativement précises	Données détaillées incomplètes	Données très détaillées		%
Générale	6	1	3	7	2	19	55,9
Professionnelle	1		1			2	5,9
Technique	10		1	2		13	38,2
Total cumulé	17	1	5	9	2	34	
% cumulé	50,0	2,9	14,7	26,5	5,9		100

Si nous admettons que la variable « formation de base » est de type ordinal, puis qu'il s'agit bel et bien d'un degré de spécialisation, la probabilité d'association entre elle et la variable « niveau de perception » est significativement forte (à moins de 5 % de marge d'erreur). Quant au coefficient de corrélation (de Spearman) il est négatif (- 0.43 à 1 % de marge d'erreur). Cependant, il est imprudent de conclure dans le sens de cette relation. Nous pensons que la maîtrise du qualitatif *versus* les soucis de la quantification chez les généralistes, et les soucis du qualitatif *versus* la maîtrise du quantitatif chez les techniciens, sont à l'origine de la dite relation. Autrement dit, à force de focaliser son attention sur des aspects qualitatifs, le dirigeant technicien recourt instinctivement à ce qu'il a pu mémoriser. D'ailleurs, sur 13 décisions non-programmées prises par des dirigeants issus de formations techniques, 10 (soit 77 %) avaient été élaborées sur la base de pressentiments et au feeling (voir tableau croisé n° 6, ci-après).

Tableau 6 Source d'information et formation de base su dirigeant

Formation	Sources d'information					Cumul	%
	Spécialistes Externes	Spécialiste Internes	Démarche Analy. Individ.	Intuition Persistante	Non identifiées		
Générale	8	4	1	6		19	55,9
Professionnelle	1			1		2	5,9
Technique		2	3	7	1	13	38,2
Total cumulé	9	6	4	14	1	34	
% cumulé	26,5	17,6	11,8	41,2	2,9		100

Remarquons que le recours aux spécialistes (internes et/ou externes) de la collecte et du traitement d'information est plus important chez les dirigeants ayant une formation de base générale (63 %) que chez les techniciens avec une probabilité d'association entre ces deux variables significative à moins de 5 % de marge d'erreur.

D – La nature des arguments

La nature des arguments développés par un dirigeant d'entreprise pour justifier ses performances décisionnelles ou ses tendances argumentatives face à un échec décisionnel à caractère non répétitif - le cas des décisions non programmées en est un - est une variable préférentielle particulièrement intéressante à examiner pour comprendre les mécanismes des décisions conjecturales. Ainsi, notre étude recense deux types d'arguments face à l'échec d'une décision non-programmée. 53 % des dirigeants rencontrés attribuent leurs échecs décisionnels à l'imperfection de la décision elle-même, allant d'une perception biaisée ou incomplète du problème à résoudre jusqu'à une mise en œuvre mal gérée de la décision. Les 47 % restants sont persuadés que la chance, le hasard et/ou les éléments incontrôlables de leurs environnements y sont pour beaucoup. Afin de repérer des associations statiquement significatives pour notre recherche nous avons tenté de croiser la variable « nature de l'argumentation » avec d'autres variables caractérisant les dirigeants interviewés.

Le tableau 7 révèle une association³ très significative entre « la tendance persistante des dirigeants » et « la nature de leurs arguments ». Nous pouvons alors faire l'hypothèse qu'un dirigeant persistant sur les choix qui ne donnent pas les résultats recherchés en temps voulu ait une forte tendance à justifier un éventuel échec décisionnel face à un problème non-programmé par la chance et le hasard. Dans notre cas d'étude, ils sont 90 % à le confirmer parmi les dirigeants qui se réfèrent à une telle argumentation. De l'autre côté de la matrice, ils sont de l'ordre de 80 % parmi les « très peu persistants » qui justifient l'échec décisionnel par l'imperfection de la décision.

Tableau 7 Nature de l'argumentation et persistance décisionnelle

Persistance	Nature des arguments			Cumul	%
	Imperfection	Hasard & Chance			
Très peu persistant	9			9	26,5
Moyen	1	2		3	8,8
Très persistant	1	21		22	64,7
Total	11	23		34	
	%	32,4	67,6		100

Ce constat ne peut être pris en considération dans notre analyse que si nous le complétons par la distribution des variables « le style de décision » et « la performance décisionnelle ». En effet, sur les neuf dirigeants qualifiés de « très peu persistants » ayant une forte tendance à expliquer leur échec par l'imperfection de leur décision cinq ont des préférences stylistiques typiquement analytiques ; c'est-à-dire marquées par la séquentialité algorithmique, la quantification et une forte tendance à la formalisation (voir tableau croisé n° 8). La persistance décisionnelle ne serait-elle pas une des caractéristiques des styles conjecturaux de décision ? L'étroitesse de nos observations ne nous permet pas de répondre avec certitude. Cependant, des mesures de liaison de type Goodman et Kruskal Tau révèlent une légère relation (0.13) entre les variables « nature de l'argument » et style de décision » significative au seuil conventionnel des 5 % de marge d'erreur.

Tableau 8 Nature de l'argumentation et style de décision

Style de décision	Nature des arguments			
	Imperfection	Hasard & Chance	Cumul	%
Conjectural	6	20	26	76,5
Analytique	5	3	8	23,5
Total	11	23	34	
%	32,4	67,6		100

E – La performance décisionnelle

Le croisement des variables « nature des arguments » développés par les dirigeants pour justifier leurs échec décisionnels et « performance décisionnelle » précise l'analyse. Les mesures d'association appliquées à ces variables et dont la distribution statistique est résumée par le tableau 9 indiquent une légère relation (0.12) significative à 5 %.

Tableau 9 Nature de l'argumentation et performance décisionnelle

Performance décisionnelle	Nature des arguments			
	Imperfection	Hasard & Chance	Cumul	%
Moins de 50 %	4	2	6	17,6
50 % et Plus	7	21	28	82 ;4
Total	11	23	34	
%	32,4	67,6		100

Une performance décisionnelle relativement élevée est, dans 68 % des cas observés, accompagnée d'une tendance individuelle à intégrer la complexité des phénomènes auxquels ils sont affrontés. Cela est d'autant plus vrai avec un dirigeant au style de décision conjectural ; c'est-à-dire peu enclin au perfectionnisme de ses décisions. C'est ce qui explique aussi leur persistance sur les choix qui ne réalisent pas les objectifs souhaités en temps voulu.

II. 2 Types d'événements / Types de décisions

A - La nature des événements examinés

Le Tableau 10 regroupe les types d'événements pris en considération.

Tableau 10 Appartenance sémantique des événements analysés

Types d'événements	Nbr. d'entreprises	%
Concurrentiel	10	29.4
Clients	9	26.5
Organisationnel	4	11.8
Technologique	5	14.7
Financier	3	8.8
Fournisseurs	3	8.8
Total	34	100

Nous avons rattaché chaque événement à une thématique qui ressort d'un lien sémantique et/ou fonctionnel plausible. Établis consciemment ou inconsciemment par des interviewés avertis, ces liens traduisent de façons expressives et développées des dimensions perceptives et nous permettent d'établir une sorte de pré-classification thématique des situations empiriques rencontrées dans le cadre de notre étude.

Nous désignons par « événement organisationnel » une situation non-programmée engendrant une série de modifications notables au niveau de la structure organisationnelle de l'entreprise ; une déviation importante durable des flux informationnels, des processus d'allocation de ressources et/ou de la répartition du pouvoir entre les acteurs de l'entreprise (Dow, 1988). Par événement-client, nous désignons la centralité des aspects marketing, du SAV et/ou des relations avec les gros clients et les donneurs d'ordre dans un processus décisionnel.

B - Les niveaux de perception

Nous avons tenu compte, pour les traitements statistiques de l'ensemble des entretiens, de trois batteries de variables : les niveaux objectifs (chiffre d'affaires et part de marché, notamment) et relationnels (relation avec les principaux clients, fournisseurs, financiers et/ou partenaires internes) ; le degré de lucidité des éventuelles conjectures ; et enfin, les sources d'information que nous supposons être en amont des processus conjecturaux de décision et que les dirigeants utilisent consciemment ou inconsciemment pour développer leur capacité conjecturale.

1 - Les niveaux objectifs

L'importance d'un événement de type concurrentiel est globalement pressentie à partir d'informations sur le chiffre d'affaires, de relations avec les clients, et/ou de fluctuation de la part de marché. La réciproque est toujours vraie. Ainsi, une proportion significative des dirigeants a pu constater ou percevoir avec lucidité l'importance des changements soit au niveau de leurs relations avec les clients (70,6 %) soit au niveau des repères commerciaux de type chiffres d'affaires (61,8 %) soit encore au niveau des fluctuations enregistrées par leur part de marché (52,9 %).

Tableau 11 Perception des changements (CA)et Type d'événements

Événement Chiffre d'affaires	Qualité de la perception			
	Aucune constatation	Constatation Moyenne	Constatation Evidente	Cumul et %
Organisationnel	3		1	4 11,8
Technologique	1	1	3	5 14,7
Financier	3			3 8,8
Fournisseur	3			3 8,8
Client	1		8	9 26,5
Concurrent	1		9	10 29,4
Total cumulé % cumulé	12 35,3	1 2,9	21 61,8	34 100
Événement Relation clients	Aucune constatation	Constatation Moyenne	Constatation Evidente	Cumul et %
Organisationnel	2		2	4 11,8
Technologique			5	5 14,7
Financier	2	1		3 8,8
Fournisseur	1	1	1	3 8,8
Client	1		8	9 26,5
Concurrent	1	1	8	10 29,4
Total cumulé % cumulé	7 20,6	3 8,8	24 70,6	34 100
Événement Part de marché	Aucune constatation	Constatation moyenne	Constatation évidente	Cumul et %
Organisationnel	2	1	1	4 11,8
Technologique			5	5 14,8
Financier	1	1	1	3 8,8
Fournisseur	3			3 8,8
Client	3	2	4	9 26,5
Concurrent	2	1	7	10 29,4
Total cumulé % cumulé	11 32,4	5 14,7	18 52,9	34 100

La perception par un dirigeant d'un changement se fait à travers une variable de même nature que le changement lui-même. D'où cette corrélation significative que nous avons relevée ci-dessus entre les trois niveaux de perception les plus identifiés par les dirigeants et que sont « Part de marché », « Chiffre d'affaires » et « Relation client ».

2 - Le degré de lucidité

Le degré de lucidité conjecturale, ou degré d'anticipation, indique que sur les 34 observations empiriques 23 décideurs (soit 68 %) « *sentaient* » que quelque chose d'important pour leurs entreprises allait se produire sans effort purement analytique de leur part. Seulement deux dirigeants (soit 6 %) révèlent qu'à l'origine de leurs « anticipations » il y a eu une démarche analytique approfondie (structure interne spécialisée dans la collecte et le traitement de données, recours à un cabinet de conseil). La diversité des réponses semble plutôt liée à la nature des événements rencontrés, à l'expérience du dirigeant et à sa psychologie, à la durabilité de ses interactions avec les autres composantes de son environnement, qu'au simple hasard. Au-delà d'une simple interchangeabilité sémantique les réponses situées entre les deux extrémités que sont « *l'intuition persistante* » et « *l'analyse de données très détaillées* » expriment des états d'esprit différents.

Tableau 12 Type d'événements et degré de participation

Anticipation	Type d'événement						Cumul	
	Organisationnel	Technologique	Financier	Fournisseur	Client	Concurrent		%
Intuition Persistante	2	2		2	7	4	17	50,0
Idée Générale				1			1	2,9
Données Relativ. Précises	1				2	2	5	14,7
Informations Détaillées	1	2	2			4	9	26,5
Informations Très Détail.		1	1				2	5,9
Total cumulé % cumulé	4 11,8	5 14,7	3 8,8	3 8,8	9 26,5	10 29,4	34 100	

Pour des problèmes non-programmés de type financier ou technologique, des informations détaillées quasi certaines (2/3) voir très détaillées et très complètes (1/3) déclenchent le processus décisionnel. Les cas des événements-client et des événements-organisationnels, ne sont pas aussi évidents. Nous constatons que toute fluctuation comptable/financière enregistrée et transmise aux dirigeants constitue, sur le court ou moyen terme, une incitation à un comportement décisionnel. Par contre, quand il s'agit d'un événement-client notre étude révèle que sur 9 situations non-programmées 7 sont identifiées d'une manière très intuitive. Nous pensons que des éléments qualitatifs tel que la personnalisation de la fonction commerciale, les contacts directs avec les principaux clients ainsi que leur fréquence et leur durabilité sont des moyens qui permettent aux dirigeants de développer leurs capacités conjecturales.

3 - Les sources d'information

Nous avons recensé 5 catégories de sources d'information (Tableau 13). Elles sont perçues comme étant en amont des processus de décision effectivement engagés pour faire face à des situations non-programmées.

Tableau 13 Nature des événements et sources d'information

	Nbr. d'événements	%
Spécialistes externes (conseil)	9	26.5
Sources internes (collaborateurs)	6	17.6
Démarches individuelles approfondie	4	11.8
Idées intuitives (dirigeant/ collabor.)	14	41.2
Autres sources (non-identifiées)	1	2.9
Total	34	100

« L'intuition » du dirigeant ou de l'un de ses collaborateurs, reste de loin la source la plus citée. Peut être parce que la distribution statistique des événements rencontrés n'est pas équitablement répartie ou que nous ne disposions pas d'un nombre important d'observations. Néanmoins, le Tableau 14 montre que parmi les 9 processus décisionnels non-programmés portant sur des événements de type client, 5 ont été déclenchés par une idée intuitive ou une intuition persistante. Ce qui n'est pas le cas pour les 3 processus décisionnels relatifs aux événements financiers, ni d'ailleurs aux 3/5 des événements technologiques. Pour ces derniers, les sources spécialisées s'avèrent importantes dans le processus de perception et de traitement d'informations.

Tableau 14 Type d'événements et sources d'information

Sources d'information	Type d'événement						Cumul	
	Organisationnel	Technologique	Financier	Fournisseur	Client	Concurrent		%
Spécialistes externes	1	2	1		1	4	9	26,5
Sources internes		1	2		1	2	6	17,6
Analyse individuelle	1			1	2		4	11,8
Idées intuitives	1	2		2	5	4	14	41,2
Autre	1						1	2,9
Total cumulé	4	5	3	3	9	10	34	
% cumulé	11,8	14,7	8,8	8,8	26,5	29,4		100

C - La tendance à la structuration

Les données empiriques traitées et représentées dans le tableau 15 révèlent que pour 16 cas des comportements décisionnels étudiés (soit 47 %) nous avons relevé un degré de structuration des décisions prises variant entre 1 et 2, c'est-à-dire une démarche décisionnelle "peu structurée" (14,7%) ou "très peu structurée" (32,4%).

Tableau 15 Événements et décisions pour y faire face

	Nbr. d'événements	%
Décision très peu structurée	11	32,4
Décision peu structurée	5	14,7
Décision relativement structurée	8	23,5
Décision assez structurée	6	17,6
Décision très structurée	4	11,8
Total	34	100

Le manque d'informations fiables et les impératifs de l'urgence, sans doute dus à la singularité et la spécificité de la quasi-totalité des situations décisives examinées, ont fait que peu d'éléments analytiques aient pu être pris en considération par les dirigeants. Dans 11 cas sur 34, nous avons noté que les décideurs ne disposaient pas d'assez d'éléments pour mener une analyse séquentielle. Agor (1989) avance que le recours aux processus intuitifs est d'autant plus fréquent que des précédents de référence sont rares. Aussi, dans 5 cas, nous avons noté une focalisation sur un nombre restreint d'éléments de la part des dirigeants, soit parce que les autres éléments se sont avérés inutilisables soit parce que les coûts étaient jugés élevés. Malheureusement, par référence aux hypothèses de Agor (1989) et Holsti (1971), nos analyses n'apportent aucune précision quant aux impacts de la pression temporelle sur la qualité des processus décisionnels⁴. Le tableau 16 présente le lien entre le degré de structuration d'une décision et la nature de l'événement qui l'a engendrée.

Tableau 16 Type d'événement et degré de structuration décisionnelle

	Type d'événement						Cumul	
	Organisationnel	Technologique	Financier	Fournisseur	Client	Concurrent		%
Très peu structurée	1	1		1	3	5	11	32,4
Peu structurée	1	1		2	5	1	10	29,4
Relativement structurée			1				1	2,9
Assez structurée	1		1			2	4	11,8
Très structurée	1	3	1		1	2	8	23,5

Total cumulé	4	5	3	3	9	10	34
% cumulé	11,8	14,7	8,8	8,8	26,5	29,4	100

Par exemple, compte tenu d'une connotation technico-analytique de tout événement technologique, la démarche décisionnelle d'un dirigeant ne peut se différencier par une approche faiblement structurée sans être affectée par une variable explicative de type « formation de base », « ancienneté dans l'entreprise », « ancienneté managériale » et/ou « performance décisionnelle antérieure ». Comme indiqué dans le tableau 16, parmi 8 décisions ayant fait l'objet d'une démarche décisionnelle hautement structurée, 3 portent sur des événements technologiques, c'est-à-dire sur des choix complexes affectant durablement le système de production et les procédés technologiques. Cependant, les 2/5èmes des décisions portant sur des événements de même genre sont prises sans réelle étude approfondie.

Par ailleurs, sur 10 décisions portant sur des aspects concurrentiels, 6 sont prises d'une manière très peu ou peu structurée. De même, parmi 4 décisions prises pour remédier à des problèmes non-programmés de type organisationnel⁵ nous avons remarqué que 2 sont caractérisées par une faible structuration. Alors que les deux autres, dans la même catégorie, ont fait l'objet d'une démarche rationnelle plus ou moins discutée. Si nous admettons que les performances réalisées par les uns et les autres sont relativement équivalentes ou perçues en tant que telles, nous pouvons faire l'hypothèse que des résultats satisfaisants peuvent être obtenus avec des modes conjecturaux de décision, simples et rapides, aussi légitimes que celles portant sur les conditions de performance et les domaines d'application de l'analyse séquentielle, algorithmique et rigoureusement élaborée.

Quant à la nature des relations qui pourraient exister entre « le degré de structuration des décisions » et « la nature des problèmes à résoudre », nous avons essayé de répertorier des éléments qui semblent déterminants dans le processus de structuration décisionnel. Les tableau 17 résume les résultats de nos investigations. 71 % des processus de décision analysés, un degré de structuration décisionnelle « très peu » ou « peu élevé » caractérise des situations perçues comme « très complexes ».

Tableau 17 Déterminants de la structuration décisionnelle

Complexité des infos.	Structuration décisionnelle					Cumul	%
	Très peu structurée	Peu structurée	Moyen	Assez structurée	Très structurée		
Négligeable	4	2		1	4	11	32,4
Moyenne	1	2	1	1	1	6	17,6
Considérable	6	6		2	3	17	50
Total cumulé	11	10	1	4	8	34	
% cumulé	32,4	29,4	2,9	11,8	23,5		100
Risques perçus	Structuration décisionnelle					Cumul	%
	Très peu structurée	Peu structurée	Moyen	Assez structurée	Très structurée		
Négligeable	5	5	1	2	4	17	50
Moyenne		1				1	2,9
Considérable	6	4		2	4	16	47,1
Total cumulé	11	10	1	4	8	34	
% cumulé	32,4	29,4	2,9	11,8	23,5		100
Ambiguïté	Structuration décisionnelle					Cumul	%
	Très peu structurée	Peu structurée	Moyen	Assez structurée	Très structurée		
Négligeable	3	1	1	3	3	11	32,4
Moyenne	3	2		1	2	8	23,5
Considérable	5	7			3	15	44,1
Total cumulé	11	10	1	4	8	34	
% cumulé	32,4	29,4	2,9	11,8	23,5		100

La masse d'informations nécessaires pour saisir les différentes facettes du problème est considérée par les dirigeants comme très considérable, peu fiable et très coûteuse. Paradoxalement, dans 62 % des cas examinés, une faible structuration du processus décisionnel est accompagnée d'une perception très élevée des risques encourus qui concernent les ressources mises en jeu et les conséquences stratégiques de l'échec (voir Tableau 17).

Sauf exception spécifique aux décisions non-programmées, notre constat va à l'encontre des thèses normatives qui stipulent qu'à un risque stratégique perçu comme élevé doit correspondre un effort de structuration important. Nous pensons que cela est dû à l'urgence des situations non-programmées et à la déficience de données objectives qui biaisent les dirigeants vers l'action. Enfin, 80 % des comportements décisionnels « très peu » ou « peu structurés » sont caractérisés par une perception forte de l'ambiguïté des messages et des pratiques managériales et organisationnelles des acteurs.

Ces constats rejoignent notamment ceux de Agor (1989) postulant une corrélation négative entre le degré de structuration décisionnelle et les niveaux de perceptions des décideurs de la structure informationnelle. Au-delà des préférences individuelles, relatives à la cognition et à la psychologie des décideurs, le recours aux modes conjecturaux de décision se fait d'une manière intense dans des conditions marquées par la complexité des problèmes rencontrés et la déficience des informations disponibles.

Une approche multidimensionnelle de nos données empiriques nous aidera à esquisser un profil-type du dirigeant conjectural.

II. 3 Le recours aux SCD

L'hypothèse selon laquelle « il existe des conditions environnementales particulièrement favorables à l'émergence et au développement du "raisonnement" conjectural » est examinée à la lumière des résultats des différentes analyses en composantes principales qui permettent de décrire les ressemblances entre les perceptions de 26 dirigeants caractérisés par un recours systématique au raisonnement conjectural. Deux variables contribuent fortement à la formation des axes. L'une liée aux difficultés que rencontrent les dirigeants d'entreprises en matière de collecte, d'interprétation et de traitement d'informations utiles à la prise de décision ; l'autre portant sur les coûts de leurs activités décisionnelles.

Pour ce qui est de la première dimension, il s'avère pertinent d'associer le recours aux styles conjecturaux de décision à :

- 1 - Une faible structuration du système formel d'information et d'aide à la décision de l'entreprise. Quand celui-ci est perçu comme déficient, le dirigeant a tendance à se fier à ses convictions, à ses intuitions et à ses pressentiments pour prendre des décisions importantes.
- 2 - Une complexité croissante des informations en provenance de l'extérieur de l'entreprise. Cette complexité est perçue par les dirigeants à travers l'ambiguïté des signaux, des discours et des pratiques managériales, organisationnelles et concurrentielles des principaux acteurs du secteur.
- 3 - Une remise en cause de la fiabilité des informations disponibles, en quantité et en qualité sur la concurrence. Le recours des dirigeants aux modes conjecturaux de décision est d'autant plus fréquent en situation de crise et de déréglementation.
- 4 - Une perception de l'environnement comme turbulent. Le recours des dirigeants aux styles conjecturaux de décision est aussi motivé par une faible capacité des systèmes formels d'information et d'aide à la décision à s'adapter aux changements fréquents.

En ce qui concerne la deuxième dimension, l'interprétation des axes factoriels révèle que le recours des dirigeants aux styles conjecturaux de décision est systématique quand les coûts engendrés par leurs activités décisionnelles, sont perçus comme considérables. Les coûts qu'engendrent les processus de collecte, de traitement et d'interprétation des informations utiles à la prise de décision sont perçus dans la quasi-totalité des cas rencontrés comme inabordables. Par conséquent, le dirigeant se fie à ses jugements, à ceux de ses collaborateurs et aux impressions qu'il perçoit à travers ses nombreuses et diverses connexions.

II. 4 Activités managériales et efficacité des styles conjecturaux de décision.

Notre deuxième hypothèse de recherche propose que les dirigeants considèrent les modes conjecturaux de décision efficaces pour certaines activités managériales. Nous proposons que la perception, l'interprétation et le traitement de certains types de changements relèvent plutôt des capacités conjecturales des dirigeants que de démarches analytiques rigoureuses. Nous avons isolé deux domaines de l'ensemble des activités managériales où les SCD semblent particulièrement efficaces: les décisions sur les aspects concurrentiels et celles sur l'organisation interne de la firme.

Les SCD sont particulièrement efficaces face à des problèmes liés à la concurrence et à la structuration des firmes de petite et moyenne dimensions. Cela serait dû à la complexité apparente de deux dimensions de la firme : l'imprévisibilité des acteurs et les fortes incertitudes qui pèsent sur les résultats. Il y a aussi l'importance des aspects politiques et/ou informels qui caractérisent l'activité structurante du dirigeant et qui sont difficilement « algorithmables ».

Pour ce qui est des variables explicatives fournies par l'analyse de la variance, elles sont plutôt liées aux profils des dirigeants. En effet, leur formation de base et leur performance décisionnelle antérieure semblent déterminer l'efficacité de leurs styles de décision face à des problèmes non-programmés de type concurrentiel. Les dirigeants ayant une formation de base générale sont probablement ceux qui réalisent les plus hautes performances décisionnelles face à des problèmes de type concurrentiel. Dans les mêmes conditions, l'efficacité des SCD ne semble pas faire l'unanimité des dirigeants techniciens de formation. Pour ce qui est des dirigeants autodidactes ou professionnels, nous ne pouvons conclure statistiquement à une quelconque tendance stylistique.

Quant au recours avec succès aux modes conjecturaux pour décider face à des imprévus organisationnels, l'ancienneté du dirigeant comme cadre décideur, et sa persistance décisionnelle semblent affecter ses performances. La part de variance expliquée de chacune des deux variables, par rapport à la variance expliquée totale, est respectivement 16 % et 13 %. Au fil du temps et avec la diversité de ses expériences, le dirigeant acquiert une capacité à percevoir, à interpréter et à traiter les changements d'une manière autre que séquentielle ou algorithmique. Cette capacité assure la rapidité et la fiabilité de son style de décision et assure à l'entreprise une incorporation rapide des changements. Le fait que nous ayons pu identifier empiriquement deux domaines où les SCD paraissent particulièrement efficaces, servira de base de déduction hypothétique d'une utilité majeure pour la suite de notre recherche. En réalité, nous pensons qu'au-delà de la spécificité des problèmes non-programmés nos résultats constituent des éléments indicateurs de l'existence de domaines plus vastes où les SCD seraient pratiques courantes de par leur efficacité.

Cette étape initiale nous a dotée d'une batterie de variables susceptibles d'ancrer un programme de la recherche sur la part des SCD dans la perception, l'interprétation, le traitement et l'incorporation des changements. Notre démarche révèle que le recours aux modes conjecturaux de décision est très souvent marqué par une faible fiabilité du système formel d'information et d'aide à la décision auquel se réfère habituellement le dirigeant pour agir. Cette fiabilité est particulièrement appréciée en fonction des degrés d'intégration (1) des dépendances de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et (2) des rétentions extérieures en matière d'informations utiles à la prise de décision. Ainsi, certains dirigeants seraient portés à emprunter une des voies parallèles à l'analyse systématique chaque fois qu'ils se trouvent submergés par des informations contradictoires, incertaines et /ou interchangeables. De même, quand ils s'aperçoivent que leurs systèmes d'informations n'intègrent pas ou intègrent peu les dépendances de leurs entreprises vis-à-vis de leurs partenaires socio-économiques, ce sont les processus conjecturaux qui assurent la relève et contribuent considérablement dans la prise et mise en œuvre décisionnelles.

Par ailleurs, nous avons les rapports masse, coût et fiabilité des informations utiles à la prise de décision. Les résultats démontrent qu'au-delà des préférences individuelles et stylistiques, les dirigeants sont contraints à se fier à leurs intuitions, à leurs pressentiments et à leurs convictions intimes quand les rapports masse, coût et fiabilité des informations

utiles à la prise des décisions sont perçus comme étant très importants. Ce constat est modéré par le fait que nos observations se sont déroulées auprès de dirigeants d'entreprises de petite et moyenne dimensions ; ne disposant donc ni de ressources ni de moyens hautement spécialisés dans la collecte, l'interprétation et le traitement d'informations complexes.

Enfin, nous avons isolé des variables ayant trait à la psychologie du dirigeant et à son expérience managériale. Pour ce qui est de la première dimension, nos analyses convergent vers le degré de persistance décisionnelle et les tendances argumentatives des dirigeants, face aux échecs à caractère non répétitifs. En ce qui concerne la dimension socioprofessionnelle, nous avons noté plus haut que les comportements décisionnels, allant de la perception à l'incorporation des changements importants non-programmés, sont fort différenciés selon les segmentations sociales et professionnelles existantes. En effet, les analyses multidimensionnelles confirment cette disparité selon que la formation de base des dirigeants est d'ordre général ou technique, selon son ancienneté comme cadre décideur dans l'entreprise objet d'étude et enfin, selon ses performances décisionnelles antérieures.

En guise de conclusion

À l'ère du multiculturalisme et de la complexité, les recherches sur la diversité des processus de décision ne peuvent qu'être pluridisciplinaires. Ce qui n'était qu'affaire de logique et d'optimisation, il y a un peu plus d'un siècle, est devenue un sujet complexe, porteur d'interrogations multiples et mobilisant des investigations à grande échelle. Autour de la prise de décision, y compris ses mécanismes les plus occultes, gravitent des champs disciplinaires aussi vastes que les neurosciences, la sociologie, l'économie, la psychologie et les nouvelles technologies de l'information. En moins d'un demi-siècle, les développements spectaculaires des neurosciences et des technologies de l'information nous ont doté d'éléments de réponse permettant une compréhension plus profonde des mécanismes décisionnels individuels et collectifs. Cependant, des zones étendues restent à explorer au pays de la Décision. D'une vision binaire (tout est analyse ou intuition) nous sommes passés à des perspectives plus riches et plus nuancées. Ainsi, par exemple, le côté intuitif de la décision individuelle se trouve scindé en quatre catégories de modes décisionnels : *vision, feeling, insight, intuition*. Aussi complexes à étudier les uns que les autres. Les *Styles Conjecturaux de Décision* (versus Styles Analytiques), comme nous les avons appelé, font l'objet de nos recherches. Leur performance, leurs domaines d'application avec succès ainsi que le profil des individus et des organisations qui les mobilisent, sont autant de questions qui continuent à susciter notre curiosité et mobiliser nos efforts de recherches. C'est au niveau des mécanismes de *perception, d'interprétation, de traitement* d'informations et d'*incorporation* des changements pertinents par les dirigeants que ce lien est donc établi. De ce fait, c'est toute la dynamique globale de l'entreprise qui se trouve marquée par les caractéristiques décisionnelles des dirigeants.

Au vu des premiers résultats empiriques que nous avons obtenus, il s'avère fondé que la nature des problèmes perçus (concurrentiels, organisationnels, financiers, technologiques...) et la complexité qui entourent les dirigeants affectent la fiabilité de leurs systèmes formels d'information et d'aide à la décision - quand leur existence ne fait pas défaut, bien sûr - et les incitent à recourir aux SCD pour assurer au mieux leurs activités décisionnelles. Cela se traduit indubitablement par des différences notables dans leurs façons de se rendre compte et d'interpréter les changements pertinents, dans leurs préférences (styles) en matière de traitement des informations disponibles et, enfin, dans la

démarche qu'ils adoptent afin de formuler et de mettre en œuvre des réponses organisationnelles.

La formation de base, l'expérience managériale, la performance décisionnelle, l'attitude face aux échecs non répétitifs ainsi que la tendance à la structuration et à la formalisation sont des éléments qui contribuent d'une manière déterminante à la diversité des réponses qui sous-tendent le comportement décisionnel de leur firme. Et, c'est en cela qu'ils constituent " *des facteurs d'imprévisibilité et d'originalité dans le parcours de la firme* ", pour reprendre l'expression de DEBOURSE et DANJOU (1986)

Pour la suite de notre recherche sur la part des styles conjecturaux de décision dans la dynamique des firmes, nous tiendrons compte de deux éléments fondamentaux : le premier concerne l'intérêt que pourrait susciter la reconnaissance explicite du rôle que jouent les capacités conjecturales dans la conduite des affaires et le management au plus haut niveau de l'entreprise ; le deuxième porte la nécessité d'intégrer des neuroscientifiques au sein de toute équipe de recherche dédiée à l'étude de la dynamique des organisations. Leur intégration est d'une nécessité pédagogique, pratique et sociale susceptible de compléter notre approche cartésienne et nos postulats positivistes des modes d'action et de réflexion dans les entreprises, en prêtant une attention particulière aux SCD.

NOTES

¹ Nous avons utilisé des mesures d'association entre deux variables transformées à un niveau ordinal. Gamma est la probabilité que deux unités statistiques prises au hasard soient concordantes, moins la probabilité qu'elles soient discordantes, en supposant qu'il n'y pas d'ex aequo.

² Les travaux pionniers de Simon (1955) confirment cet aspect des choses mais dans une autre logique

³ Il s'agit des mesures de liaison Lambda et Goodman & Kruskal Tau pour évaluer la relation proportionnelle de l'erreur. Ces mesures de liaison nous indiquent la réduction de l'erreur lorsque les valeurs de la variable explicative servent à prévoir les valeurs de la variable expliquée. Une valeur égale à 1 signifie que la variable explicative prévoit parfaitement bien la variable expliquée.

⁴ Le nombre d'observations modeste (n=34), rend risqué d'avancer des résultats de Tests statistiques permettant de se prononcer avec une certitude statistique conventionnelle sur les liens éventuels entre la nature des événements et le niveau de leur perception. Toutefois, des analyses de type variance multifactorielle simple ainsi que des tests non paramétriques nous aideront à émettre quelques suggestions quant à cette relation.

⁵ Précisons qu'il s'agit du coefficient de corrélation de Spearman, adapté aux données d'intervalle.

⁶ Basée sur les analyses de la variance, cette technique permet de tester la probabilité de l'hypothèse nulle que nos données constituent un échantillon de la population dans lequel la moyenne de la variable à tester est identique dans plusieurs groupes d'observations définis par des variables facteurs.

⁷ Très certainement, parce que notre questionnaire ne contient pas d'interrogations dans ce sens et que notre préoccupation majeure était d'isoler des facteurs plutôt liés à la nature des événements et aux préférences individuelles quant à leur perception, interprétation, traitement et incorporation dans la dynamique de la firme.

⁸ Notamment, la (re)distribution de fonctions et de rôles à l'intérieur de l'entreprise et la répartition du pouvoir.

BIBLIOGRAPHIE

- AGOR W. H. (1986) : « *The Logic of Intuitive Decision Making : A Research-based Approach for Top Management* » New York: Quorum Books
- AGOR W. H. (1989) : « *Intuition in Organizations* » London: Sage Publication
- ALLINSON C. W. & J. HAYES (1994) : « *Cognitive style and its relevance for management practice* » British Journal of Management, Vol. 5, 1994, pp. 53-71.
- ALLINSON C. W. & J. HAYES (1996) : « *The Cognitive Style Index : A Measure of Intuition-Analysis for Organizationnel Research* » Journal of Management Studies, Vol. 33, n° 1, pp. 119-134.

- AMERIO P. & DE PICCOLI N. (199) : « *Représentation et action dans le contexte social* » In Perspectives cognitives et conduites sociales, Vol. 3, pp. 23-43.
- ANDERSON C. R. & PAINE F. T (1975) : « *Managerial Perceptions and Strategic Behaviour* » Academy of Management Journal, Vol. 18, n° 4, 1975, pp. 811-823.
- BARNARD C. I. (1936) : « *Mind in Everyday Affairs* » In BARNARD (1938), « *The Functions of the Executive* » Combtige, MA: Harvard University Press.
- BARTUNEK J. M. (1984) : « *Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring : The Example of Religious Order* » Administrative Science Quarterly, Vol. 29, n° 3, September 1984, pp. 355-372
- BELANGER M. et G. DOKOU (1993) : « *La perception managériale de la stratégie : Cas des entreprises du Nord-Pas de Calais* » Les journées de recherche de l'I.A.E. de Lille, Septembre 1993.
- BOGEN J. E. (1969) : « *The other side of the Brain II: An Oppositional Mind* » Bulletin of the Los Angeles Neurological Society, Vol. 34, 1969, pp. 135-162.
- BONNET C., RICHARD J-F. & GHIGLIONE R. (1989) : « *Traité de psychologie cognitive* » Tome 1, Dunod, Paris.
- BOUGON M.G. (1992) : « *Congregate Cognitive Maps : A Unified Dynamic Theory of Organization and Strategy* » Journal of Management Studies, Vol. 29, n° 3, May 1992, pp. 369-389.
- BOURGEOIS L. J. & EISENHARDT K.M. (1988) : « *Strategic decision process in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry* » Management Science, Vol. 34, n° 7, july 1988, pp. 816-835.
- Brain Technologies Corporation* (1985) : « *The Brainmap* » Fort Collins, Colorado: Brain Technologies Corporation, 1985)
- BUTLER R. (1990) : « *Decision-making research : its uses and misuses* » Organization Studies, Vol. 11, n°1, 1990.
- CHIA R. (1994) : « *The Concept of Decision: A Deconstructive Analysis* » Journal of Management Studies, Vol. 31, n°6, November, pp. 781-806.
- DAFT R. L. & K. E. WEICK (1984) : « *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems* » Academy of Management Review, Vol.9, No. 2, 1984, pp. 284-295
- DANJOU I. (1984) : « *L'évolution de la firme. Analyse des facteurs et processus d'évolution à l'aide d'une approche monographique* » Thèse de Doctorat ès Sciences de gestion, Dir. de J. P DEBOURSE, I.A.E de Lille, 1984)
- DE JOUVENEL B. (1964) : « *L'art de la conjecture* » Paris, S.E.D.E.I.S., 1964.
- DEARBORN D. C. & H. A. SIMON (1958) : « *Selective Perception : A Note on the Departmental identification of Executives* » Sociometry, Vol. 21, 1958, pp. 140-144.
- DEBOURSE J.-P. (1979) : « *Hypothèses quant aux déterminants de l'évolution de la firme* » Cahiers de la recherche, IAE de Lille.
- DEBOURSE J.-P. (1992) : « *C comme Centenaire. Histoires d'entreprises centenaires de la Région Nord-Pas-de Calais* », La Gazette ESC-Lille.
- DEBOURSE J.-P. et DANJOU I. (1986) : « *Recherche sur l'évolution des firmes et ses déterminants* » Article de recherche destiné à paraître dans "Le courrier du CNRS", IAE de Lille
- DEBOURSE J-P, ABIASSI A., BELANGER M. et DOKOU G. (1993) : « *Fonction, Rôles de Dirigeants et Evolution des Entreprises* » Travaux de recherches, les Journées de la recherche de l'I. A. E. de Lille, Septembre 1993.
- DECLERCK R P., DEBOURSE J. P. & DECLERCK J. C. (1997) : « *Le Management Stratégique. Contôle de l'irréversibilité* » Les éditions ESC Lille, 1997.
- DESREUMAUX A. (1994) : « *Théories de l'Evolution de l'Entreprise : bilan et perspectives* » Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, IFRESI.
- DIMOND S. (1972) : « *The double Brain* » William & Willins, Baltimore, 1972.
- DOW G. K. (1988) : « *Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure* » Academy of Management Review, Vol. 13, n° 1, 1988, pp. 53-64.

- DRIVER M. J. & MOCK T. J. (1975) : « *Human Information Processing. Decision Style Theory, and Accounting Information Systems.* Accounting Review, July 1975, pp. 490-508.
- DUHAIME I. M. & C. R. SCHWENK (1985) : « *Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making* » Academy of Management Review, Vol. 10, n°2, pp. 287-295.
- ECCLES (1973) : « *The Understanding of the Brain* » McGraw-Hill, New York, 1973.
- EINHORN H.J & HOGARTH R. M. (1982) : « *Prediction, diagnosis, and causal thinking in forecasting* » Journal of Forecasting, Vol. 1, n°1, 1982, pp. 23-36.
- EISENHARDT K.M. (1989) : « *Making Fast Strategic Decision in High-Velocity Environments* » Academy of Management Journal, Vol. 32, n°3, 1989, pp. 543-576.
- FESTINGER L. (1957) : « *A Theory of Cognitive Dissonance* » Evanston, IL : Ron Peterson, 1957.
- FISCHER G. N. (1986) : « *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* » Dunod/PUM, 1986.
- FORGUES B. (1993) : « *Processus de décision en situation de crise* » Thèse de doctorat ès sciences de gestion, directeur A. R. THIETART, Paris 9.
- FORTIN C. et R. ROUSSEAU (1994, p. 10) : « *Psychologie cognitive. Une approche de traitement de l'information* » Télé-université, Sainte-Foy (Québec).
- FREDRICKSON J. W. (1986) : « *An Exploratory Approach to Measuring Perceptions of Strategic Decision Process Constructs* » Strategic Management Journal, Vol. 7, n° 5, 1986, pp. 473-783.
- GARDNER H. (1996) : « *Les intelligences multiples* » Ed. RETZ, Paris, 1996
- HAMBRICK D.C & MASON A.C. (1984) : « *Upper Echelons : The Organization as a Reflecting of its Top Management* » Academy of Management Review, Vol. 9, n° 2, 1984, pp. 193-206.
- HENDERSON J. C & NUTT P. C. (1980) : « *The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior* » Management Science, Vol. 26, n° 4, 1980, pp 371-386.
- JANIS I. L. & MANN L. (1977) : « *Decision-making : A psychological analysis of conflict, choice and commitment* » Free Press, New York.
- KIESLER S. & L. SPROULL (1982, p. 548) : « *Managing Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition* », Administrative Science Quarterly, Vol. 27, n°4, pp. 548-570.
- KIM D. H. (1992) : « *The Link Between Individual and Organizational Learning* » Sloan Management Review, Fall, pp. 37-50.
- LANGLEY A. (1989) : « *In Search of Rationality : The purposes behind the use of formal analysis in organizations* » Administrative Science Quarterly, Vol. 34, n°4, December 1989, pp. 598-671
- LAROCHE H. et J. P. NIOCHE (1994) : « *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise* » Revue Française de Gestion, Juin -Juillet-Août 1994, pp. 64-78
- LAURIOL J. (1994) : « *Approche cognitives de la décision et représentation sociale* » Revue Internationale de Systémique, Vol. 8, n° 2, 1994, pp. 139-166.
- LAURIOL J. (1995) : « *Décision et action stratégique* » Revue de gestion des ressources humaines, n°17, novembre 1995, pp. 5-24.
- LAVALLEE A. (1996) : « *Stratégies de gestion et complexité : une approche épistémologique et cognitive* » Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n° 1-2, 1996, pp. 57-77
- LE MOIGNE J. L. (1994) : « *L'information forme l'organisation qui la forme* » Sciences de la société, n°33, octobre, pp. 15-24.
- LEBRATY J.F. (1996) : « *L'intuition dans les décisions managériales* » Revue Française de la Gestion, n° 109, Juin-Juillet-Août 1996, pp. 57-69.
- LINSAY P. H.& NORMAN D. A (1977) : « *Human Information Processing an Introduction to Psychology* » 2nd Edition, Academic Press, New York.
- LYLES M. & I. I. MITROFF (1980) : « *Organizational problem formulation : An empirical study* » Administrative Science Quarterly, Vol. 25, 1980, pp. 104-119.
- MARCHAIS-ROUBELAT A. (1995) : « *De la théorisation en sciences de gestion* » Economies et Sociétés. Série Sciences de gestion, SG n° 17, avril 1991, pp. 195-209

- MASON R. D. & I. MITROFF (1973) : « *A Programm for Research on Management Information Systems* » Management Science, Vol. 19, n°5, 1973, pp. 475-487.
- MAZOUZ B. et DOKOU G. (1998) : « *La stratégie, un exercice du virtuel* » Actes du 7ème Congrès de l' A.I.M.S., 27-29 Mai 1998, UCL (Belgique).
- McKEENEY J. L. & KEEN P. (1974) : « *How Managers' Minds Work* » Harvard Business Review, May-June 1974, pp. 79-90
- MILLER D. & FRIESEN P. H. (1980) : « *Momentum and Revolution Organizational Adaptation* » Academy of Management Journal, Vol. 23, n° 4, December 1980, pp. 591-614.
- MILLER D. & FRIESEN P. H. (1983) : « *Strategy-making and Environment: The Third Link.* » Strategic Management Journal, Vol. 3, 1983, pp. 221-235.
- MINTZBERG H. & J. WATERS (1985) : « *Of Strategies, Deliberate and Emergent* » Strategic Management Journal, Vol. 6, n° 3, 1985, pp. 257-272
- MINTZBERG H. (1973) : « *Strategy-Making in Three Modes* » California Management Review, XVI, n° 2, Winter 1973, pp. 44-53.
- MINTZBERG H. (1976) : « *Planning on the Left Side and Managing in the Right* », Harvard Business Review, July-August, 1976, pp. 49-58
- MINTZBERG H., RAISINGHANI & THEORET (1976) : « *The structure of "Unstructured" Decision Process* » Administrative Science Quarterly, Vol. 21, n° 2, 1976, pp. 246-275.
- NEISSER U. (1976) : « *Cognition and Reality : Principles and Implications of Cognitive Psychology* » New York, Freeman.
- NUTT P. (1997) : « *Better Decision-Making: a Field Study* » Business Strategy Review, Vol. 8, 1997, Issue 4, pp. 45-52.
- ORNESTEIN R. E. (1975) : « *The psychology of Consciousness.* San Francisco, Freeman, 1975
- OSBORN et HUNT (1974) : « *Environment and Organizational Effectiveness* » Administrative Science Quarterly, Vol. 19, n° 2, 1974, pp. 231-245.
- PENROSE E. (1963) : « *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise* » Hommes et Techniques, 1963.
- PETITGREW (1987) : « *Context and action in the transformation of the firme* » Journal of Management Studies, Vol. 24, n° 6, 1987, pp. 649-670
- PETITGREW (1990) : « *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice* » Organization Science, Vol. 1, n°2, pp. 267-292
- QUINN E. (1980) : « *Creativity and Cognitive Complexity* » Social Behavior and personality, Vol. 8, pp. 213-215
- ROWAN R. (1979) : « *Those Business Hunches Are More Than Blind Faith* » Fortune, 23 avril 1979.
- SAATY T. L. (1984) : « *Décider face à la complexité. Une approche analytique multicritère d'aide à la décision* » Traduit de l'anglais par Lionel DAHAN et adaptation française par Georges HIRSCH, collection Université-Entreprise.
- SCHWEIGER (1983) : « *Measuring Managers' Minds : a critical reply to Robey and Taggart'* » Academy of Management Review, Vol. 8, pp. 143-151.
- SCHWENCK C. (1988) : « *The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making* », Journal of Management Studies, Vol. 25, n°1, pp. 41-55.
- SCHWENCK C. R. (1984) : « *Cognitive simplification process in strategic decision making* » Strategic Management Journal, Vol.5, 1984, pp. 111-128.
- SIMON H. A. (1955) : « *A Behavioral Model of Rational Choice* » Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, 1955, pp. 99-118
- SIMON H. A. (1960) : « *The New Science of Management Decision* » New York : Harper & Row, 1st edition.
- SIMON H. A. (1988) : « *La prise de décision et l'organisation administrative* » In SEGUIN, F. & CHANLAT, J.-F : "*L'analyse des Organisations. Une anthologie sociologique*", Tome I, Gaetan Morin, 1988, pp. 193-208
- SPENDER J. C. (1994) : « *Workplace knowledge : the Individual and Collective Dimensions* » 2nd International Workshop on Managerial and Organizational Cognition, Brussels, May 1994.

- SPERRY R. (1975) : « *Lateral Specialization in the Surgically Separated Hemispheres* » In B. Milner (Ed.) *Hemispheric Specialization and Interaction*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- SPERRY R. (1990) : « *Brain Circuits and Functions of the Mind* » In. Cambridge University Press, Cambridge, N.Y.
- STARBUCK & MILLIKEN (1988) : « *Executives Perceptual filters: What they notice and how they make sense* » In HAMBRICK (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for studying Top Managers*. JAI Press Inc. Greenwich. CT. 1988, pp. 35-65
- STAW B. M. (1981) : « *The escalation of commitment to a course of action* » *Academy of Management Review*, Vol. 6, 1981, pp. 577-587.
- STRATEGOR (1993) : « *Stratégies, Décision, Identité* » 2e édition, Interéditions.
- STREUFERT S. & SWEZEY R.-W. (1986) : « *Complexity, Managers, and Organizations* » Academic Press. Orlando FL, 1986
- STREUFERT S. (1972) : « *Success and Response Rate in Complex Decision Making* » *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 8, 1972, pp. 389-403.
- STREUFERT S. (1973) : « *Effects of Information Relevance on Decision Making in Complex Environments* » *Memory and Cognition*, Vol. 1 (3), 1973, pp. 224-228
- TAGGART W. & VALENZI E. (1990) : « *Assessing Rational and Intuitive Styles : A Human Information Processing Metaphor* » *Journal of Management Studies*, Vol. 27, n° 2, March 1990, pp. 149-172.
- TAGGART W., & ROBEY D. (1981) : « *Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management* » *Academy of Management Review*, Vol. 6, n°2, 1981, pp. 187-195.
- TAGGART W., ROBEY D. & KROECK G. (1985) : « *Managerial Decisions Styles and Cerebral Dominance : An Empirical Study* » *Journal of Management Studies*, Vol. 22, n° 2, 1985, pp. 175-192.
- TOLMAN E. C. (1932) : « *Purposive Behavior in Animals and Men* » D. Appelton-Century Co.
- TOLMAN E. C. (1948) : « *Cognitive Maps in Rats and Men* » *Psychological Review*, Vol. 55, 1948, pp. 189-209.
- TORRANCE E. P., TAGGART B. A. & TAGGART W. M. (1984) : « *Human Information Processing Survey* » Bensenville, Illinois: Scolastic Testing Service, 1984.
- VOGLER E. (1996) : « *Management stratégique et psychologie cognitive. Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive* » *Cahiers de recherche*, n°9605, ESC Lyon.
- WALSH J. (1995) : « *Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip Down Memory Lane* » *Organization Science*, Vol.6, n° 3, May-June 1995, pp. 280-321
- WIERSEMA & BANTEL (1993) : « *Managers' perceptions of reality and problem-solving frameworks reflect their backgrounds and institutional experiences* » *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 7, 1993, pp. 485-504

2

4

5