

**Prise de décision dans les organisations :
l'interface entre la perception du décideur et le processus normalisé par les
lois en vigueur**

**Decision-making in organizations :
the interface between the perception of the decision-maker and the
standardized process by force of law**

Naima DRAFAT

Docteur en management des organisations

Administrateur de 1^{er} Grade

Présidence Université Mohammed V Rabat- Maroc

Management, Environnement, Education et Responsabilité Sociétale des organisations

n.drafat@um5r.ac.ma

Date de soumission : 29/01/2023

Date d'acceptation : 07/03/2023

Pour citer cet article :

DRAFAT.N. (2023) «La prise de décision dans les organisations : l'interface de la perception du décideur et du processus normalisé par les lois en vigueur », Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 3» pp : 386 – 404.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Ce papier vise une vue panoramique sur la littérature managérielle autour de l'activité, prise de décision dans les organisations publique, à travers les travaux de plusieurs éminents penseurs et chercheurs dans le domaine de management. Et aussi une exploration des styles et des outils de management au niveau de la prise de décision pour une finalité bien définie dans le constat de ce papier : « la prise de décision dans les organisations publique est véritable allié de non planification et d'urgence ». Nous a inévitablement conduits à mettre en exergue le processus décisionnel et ses composantes régie par les lois en vigueur, dans la finalité d'avoir une systématique, dans l'activité primordiale des organisations qui est, la prise de décision. Et nous avons également tenté de positionner le décideur comme responsable de l'affectation des rôles et des activités entre les collaborateurs et, le flux de l'information traitée dans ce processus, en prenant en considération le degré de pouvoir d'intervention dans le système d'informations principalement dédiée au prise de décision.

Mots clés : « prise de décision ; processus ; organisation ; décideur ; niveaux de responsabilité »

Abstract

This paper aims to provide an inclusive view of the literature on decision-making in public organizations, through the examination of the work of several eminent thinkers and researchers in the field of management. This will be done through an exploration of management styles and tools at the level of decision-making; "decision-making in public organizations is a real ally of non-planning and urgency"; this will inevitably lead us to highlight the decision-making process and its components in law. With the aim of having a systematic strategy in the essential activity of organizations which is decision-making, we have also tried to position the decision-maker as responsible for the assignment of roles and activities between collaborators and the flow of information processed, taking into consideration the degree of power of the intervention in the system.

Keywords: « decision making, process, organization, decision maker, levels of responsibility»

Introduction

Ce papier est une vue croisée sur la littérature dans le management, et les sciences de gestion autour d'un leitmotiv dans les organisations du secteur public et privé, qui est la prise de la décision, cette activité fondamentale dans les systèmes qui produisent les services ou les prestations au profit des administrés et des contribuables, met en exergue toutes ses dimensions : processus, phases, acteurs, modèles, système d'information, niveau de responsabilité, responsable et autres....,

Evidemment, cette vue croisée se focalise sur la production académique et scientifique de plusieurs auteurs et écrivains éminents dans le domaine du management, tout au long du 20^{ème} siècle jusqu'à aujourd'hui. Notamment chez (Roy, B. & Bouyssou, D. (1993): « la décision est le fait que des acteurs exercent librement un choix entre plusieurs possibilités d'actions à un moment donné dans le temps. Même si, en dernier ressort, la responsabilité d'une décision incombe à un individu clairement identifié celle-ci reste souvent la résultante d'interactions entre de multiples acteurs, au cours d'un processus de décision ».

Les travaux de, (Marakas, G.M. 1999) : se focalise sur « la prise de décision collaborative comme une activité conduite par une entité collective composée de deux ou plusieurs individus et caractérisée à la fois en terme de propriété de l'entité collective et de celles de ses membres individuels ». Alors que (Laborie, F. 2006) considère l'activité de prise de décision collaborative comme : « une convergence d'interactions cognitives et visuelles, planifiées ou opportunistes, où des personnes acceptent de se rassembler pour un objectif commun, dans une période de temps définie, soit au même endroit, soit dans des endroits différents, dans le but de prendre des décisions ».x

Ce qui nous donne l'envie de tourner le curseur vers le processus du système de traitement de l'information, afin de savoir notamment, le normaliser et aussi de permettre aux acteurs de ce système de réussir leurs décisions dans les différentes situations, qui peuvent s'identifier dans leurs organisations publiques ou privées.

Cet article est aussi le reflet d'un parcours professionnel et intellectuel. Point de départ d'une seconde carrière dans la recherche scientifique, elle s'appuie sur l'expérience de l'auteur, qui a exercé pendant vingt-huit ans le métier d'administrateur dans le secteur public. Entre ces deux expériences se trouve un constat : « la prise de décision dans les organisations publiques est véritable alliée de non planification et d'urgence ».

Nos sources de motivation de se pencher sur une problématique de telle taille, et telle importance, pour mieux servir les usagers les contribuables des organisations publiques sont :

Notre longue expérience dans le secteur public, et plus spécifiquement le travail au niveau de top management des ministères. La lecture approfondie dans les ouvrages, les articles, les papiers des conférences. Et les documents qui représentent l'archive des organisations publiques.

Après cette introduction nous formulons la problématique de ce papier comme suit : **comment la perception du décideur et le processus normalisé par les lois en vigueur font l'interface de la prise de décision ?**

Ce papier a pour objectif de faire des interactions entre les pensées des chercheurs multidisciplinaires et les professionnelles autour de la pierre angulaire des organisations du secteur public, qui est la prise de décision. Notamment, comment assurer au premier lieu, la qualité de la décision qui va servir et être à l'abrie des objectifs de la vision de chaque organisation, et au deuxième lieu satisfaire les usagers et les contribuables ?

Comment peut-on produire un service ou une prestation de qualité par une décision non planifiée et prise en urgence ? Quelles sont les avantages de la décision planifiée ou opportuniste ? Comment prévoir l'implication des acteurs et des intervenants aux différentes phases du processus de la prise de décision ?

Pour répondre aux questions pertinentes de notre problématique on va opter à la méthodologie suivante : adopter plusieurs définitions des différents concepts selon plusieurs champs disciplinaires, puis faire face au processus de décision et ses caractéristiques suivant les résultats de plusieurs chercheurs et professionnelles, et un clin d'œil sur le décideur et ses activités dans ce processus, sans oublier la collaboration entre les acteurs pour conclure par un modèle de décision, qui est la décision politique.

1. Revue de littérature : Définitions

La décision, individuelle ou collective, est définie par (Mintzberg.H.1979), « comme un engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir ». Dans le même sens, (Lévine, P & Pomerol, J.-C. 1990), Considèrent que : « la décision est une action prise pour faire face à une difficulté ou répondre à un changement d'environnement, c'est-à-dire résoudre un problème individuel ou organisationnel ».

« La décision est le fait que des acteurs exercent librement un choix entre plusieurs possibilités d'actions à un moment donné dans le temps ». disent (Roy, B. & Bouyssou, D. 1993). Et disent aussi que « la responsabilité d'une décision incombe à un individu clairement identifié celle-ci reste souvent la résultante d'interaction entre de multiples acteurs, au cours d'un processus de décision »

- Les intervenants : ce sont ceux qui, par leurs interventions, conditionnent directement la décision en fonction du système de valeurs dont ils sont porteurs.
- Les usagers (les administrés, les contribuables, etc.) : ce sont ceux qui, de façon normalement passive, subissent les conséquences de la décision. Cette dernière est seulement censée tenir compte de leurs préférences. (Sfez ; L (1976), & Roy, B. et Bouyssou, D. (1993).

Les décisions sont réparties par Simon. (1977)⁽¹⁾, sur une échelle qui va du moins normalisée au plus normalisée :

- « Une décision n'est considérée normalisée que lorsque un processus connu et explicitable existe et permettant de traiter les informations entrantes dans le système de traitement de l'information.
- Par contre Une décision est considérée non-normalisée quand elle est prise par une procédure non-programmée ou peu programmée ou aléatoire ou en urgence, ce qui ne veut pas dire qu'elle est difficile de procéder à sa programmation ».

1.1 Définition des processus de décision

« Les processus de décision dans les organisations impliquent généralement plusieurs acteurs interagissant les uns avec les autres. Cette interaction implique une communication de l'information ainsi qu'une compréhension partagée par les décideurs impliqués dans ces processus » (Smoliar S. & R. Sprague (2002). Ces deux penseurs analysent cette interaction selon trois dimensions :

- « le sens des connaissances manipulées doit être commun à tous ;
- l'autorité nécessaire pour un agent artificiel ou nom de pouvoir réguler les charges de travail ;
- enfin la confiance que les utilisateurs peuvent avoir dans les diverses technologies qui peut, notamment, passer par différentes visualisations des connaissances partagées ».

« Le processus de décision est également défini comme un lot de tâches corrélées qui inclut : la collecte, l'interprétation et l'échange des informations, la création et l'identification des scénarios, la génération d'alternatives, l'évaluation de ces alternatives, le choix parmi les alternatives et, l'implémentation et le contrôle d'un choix » (Guzzo, R. & E. Salas 1995).

⁽¹⁾Simon.(1977) « The New science of management décision », Prentice hall, Englewood-Cliffs.

1.2 Définition : prise de décision collaborative

« La prise de décision collaborative comme une activité conduite par une entité collective composée de deux ou plusieurs individus et caractérisée à la fois en terme de propriété de l'entité collective et de celles de ses membres individuels » (Marakas, G.M 1999)⁽²⁾. Notamment, « l'activité de prise de décision collaborative est une convergence d'interactions cognitives et visuelles, planifiées ou opportunistes, où des personnes acceptent de se rassembler pour un objectif commun, dans une période de temps définie, soit au même endroit, soit dans des endroits différents, dans le but de prendre des décisions » (Laborie, F.2006).

Plusieurs chercheurs en la matière comme : (Johansen, R., D. Sibbet, S. Benson, A. Martin, R. Mittelman & P. Saffo 1991), considèrent que la définition de Laborie, combine plusieurs aspects définis dans la littérature. Elle s'inspire, notamment, des sciences de gestion, des sciences de l'information et de l'ingénierie. Elle comporte sept dimensions :

- « Le groupe de personnes définit l'aspect collectif. La décision n'est pas le fait d'un seul individu, mais d'un collègue aux rôles et objectifs potentiellement différents. La définition se démarque des systèmes classiques orientés vers une utilisation personnelle de l'information. Elle oriente donc nos travaux vers des perspectives d'usage collectif, sans pour autant rendre illégitimes les actions individuelles au sein du groupe.
- La prise de décision est l'objectif premier du groupe. Nous la définissons de façon très ouverte comme l'activité de choix entre plusieurs solutions.
- Une convergence d'interactions souligne la notion de focalisation de l'activité du groupe. C'est cette focalisation qui donnera naissance à la compréhension collective et aux mouvements de négociation.
- Un objectif commun pour lequel les acteurs acceptent de se rassembler fait écho aux définitions de la collaboration et de la coordination. Il s'agit du partage de l'objectif final entre les participants et de la compréhension de leur rôle dans l'atteinte de cet objectif.
- Le niveau de formalisation variable (planifiée ou opportuniste) : la définition englobe donc en partie les échanges opportunistes, imprévus et informels. Ces échanges, bien que souvent ignorés, sont très courants et souvent d'une importance capitale tout au long du processus de décision.

⁽²⁾ Marakas, G.M. (1999) : "Decision Support Systems in the Twenty-First Century", Prentice Hall, Upper Saddle River, (N.J., USA).

- La dimension temporelle bornée (une période de temps définie) est primordiale car elle induit un début et une fin à l'activité. Il peut s'agir d'une activité informelle de quelques minutes jusqu'à une activité pouvant prendre plusieurs semaines. Cette temporalité définit une unité de temps dans laquelle la prise de décision peut avoir lieu. Elle donne également un horizon pour l'activité du groupe. Elle n'implique pas exclusivement des interactions simultanées, laissant la possibilité de collaborations asynchrones dans une période de temps donnée.
- La distribution géographique des acteurs de la décision se justifie par les réalités organisationnelles. La prise de décision peut ainsi rassembler des acteurs distribués sur plusieurs sites, comme c'est le cas de certaines réunions de conception entre plusieurs entités. Ces acteurs peuvent également être distribués sur un seul et même site ».

1.3. Définition du groupe

« Le terme groupe signifie au moins deux personnes qui se sont réunies avec un but commun, sinon une perspective commune et collaborent pour prendre conjointement une décision » (Anzieu, D., & Martin, J.-Y. 2003). Eventuellement ces deux penseurs recommandent l'usage scientifique du vocable groupe à un ensemble de personnes réunies ou qui veulent se réunir pour une de décision collaborative.

2. Typologies des groupes

Les chercheurs suivants : (Gallupe, R.B., W.H. Cooper, J.S. Valacich, L.M. Bastianutti & J.F. Nunamker 1992), nous présentent trois manières d'organisées le travail dans un groupe :

- « Groupe interactif : les membres d'un groupe interactif communiquent entre eux et s'efforcent de poursuivre leur tâche. Dans une réunion face-à-face, seule une personne du groupe peut proposer son idée à un instant donné, car les membres du groupe ne peuvent prêter attention qu'à une seule personne à la fois. Le groupe interactif peut tirer avantage des synergies sociales, toutefois, des tractations entre les membres peuvent causer une déperdition du processus.
- Groupe nominal : dans un groupe nominal, les membres du groupe travaillent séparément sur la même tâche et un des résultats est choisi comme le produit du groupe. Evidemment, les membres d'un groupe nominal ne bénéficient pas des synergies sociales de groupes larges, mais d'un autre côté, ils ne sont pas impactés par des effets indésirables du travail interactif tels l'arrêt de production ou l'appréhension

d'évaluation. Un groupe nominal peut aussi être utilisé pour fournir un processus d'anonymat pour les membres du groupe.

- Equipe : un travail d'équipe combine des aspects à la fois du travail de groupe interactif et nominal. Le groupe de travail est divisé en équipes (typiquement 2-5 personnes), qui travaillent séparément. Les équipes sont de taille assez réduite pour ne pas subir les déperditions de processus des groupes larges, mais assez large pour tirer profit des synergies sociales. Cependant, les équipes peuvent subir les tractations entre membres comme dans les groupes de travail interactifs ».

2.1 Prise de décision collective

Dans la plupart des organisations (Keen, P., & M. Scott-Morton 1978) confirme que : « la majorité des décisions sont prises après des consultations respectives par plusieurs personnes. Et ils ont montré que les décisions prises par des individus seuls sont devenues presque impossible avec la taille des organisations d'aujourd'hui. En revanche l'adoption de la décision collective est devenue comme un choix unique qui correspondait à la réalité organisationnelle. Et ce, à condition de maîtriser le flux d'information émergeant de ces différentes sources interne et externe. Mission qui ne peut incomber à un seul individu en raison des limites physiques et cognitives ».

Selon (Daft, R.L.1986) la prise de décision implique deux grandes phases :

- 1- L'identification du problème, soit la collecte et l'analyse d'informations internes et externes à l'organisation, afin de déterminer si la performance est satisfaisante et de diagnostiquer la cause des problèmes ;
- 2- La solution du problème, qui concerne le développement des alternatives à considérer, ainsi que la sélection et l'implantation d'une de ces alternatives.

2.2 Processus de décision et caractéristiques

Les recherches autour du processus de décision peuvent être classées dans deux catégories selon (Papadakis, V.M., Lioukas, S, Chmbers, D.1998) : celles décrivant les étapes constituant le processus, et celles mettant l'accent sur les dimensions ou interfaces du processus. Notamment, le processus de décision est d'abord décrit en fonction de ses différentes étapes constitutives, tout en l'inscrivant dans une certaine démarche décisionnelle, dans un premier lieu. En effet, (Witte, E.1972) nous informe que la décomposition en étapes est fait l'objet de nombreuses critiques, elle se révèle généralement utile pour décrire un processus décisionnel.

L'éminent neurologue de sa génération (Pinfield, L.T.1986) nous présente : « deux dimensions fondamentales qui ont émergé des travaux antérieurs, sont étudiées en profondeur. D'une part, l'accent est mis sur les acteurs de la décision, étant donné que ceux-ci ne peuvent être dissociés ni du processus, ni du système dans lequel ils agissent, et que l'un des enjeux centraux à la prise de décision concerne la nature changeante des acteurs ».

En outre, (Romlaer, P., Lambert, G.2001) nous expliquent : « que les rationalités pouvant être mises en œuvre lors du processus décisionnel explicitées : la notion de rationalité est effectivement fondamentale dans les théories de la décision rationnelle ne peut être unique pour la plupart des décisions de gestion ».

2.2.1. Processus et modèles

Pour cerner le processus de la prise de décision, qui représente la pierre angulaire de l'activité fondamentale des organisations, la présentation des travaux de plusieurs éminents chercheurs dans le domaine manageriel est souhaitable. Comme les travaux de (Dewey, 1910), qui a parlé des nombreux modèles qui ont été développés, afin de représenter les différentes phases du processus de décision. Mais le curseur a été mis sur le modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix), qui se compose des trois phases suivantes cadre le plus connu est celui proposé par (Simon,(1960), Mintzberg, H., Raisinghni, D., Theoret, A. (1976) :

- 1- « Intelligence du problème (délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération) ;
- 2- Modélisation (identification et évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables) ;
- 3- Choix (élaboration des critères de sélection, hiérarchisation des solutions et choix d'une solution) ».

Le modèle IMC de Simon nous inspire dans les organisations de taille, pour installer un système dédié au prise de décision, qui peut être au service des différents intervenants pour contribuer à la délimitation du problème et ses facteurs considérables, et à l'identification et l'évaluation des solutions alternatives proposées par les intervenants, et enfin la participation à l'élaboration des critères de sélection, et la hiérarchisation des solutions selon le degré de leurs pertinences. En outre, il est recommandé de mettre en place une logique qui facilite la lecture, de ce que le décideur fait, pour la réalisation de sa vision, via un processus de prise de décision bien définis dans son organisation, pour aider ses collaborateurs et les intervenants à la participation au prise de décision systématiquement. Et ce, fait l'objet de l'ancrage d'une démarche décisionnelle pragmatique.

2.2.2. Processus de décision selon Schwenk

Schwenk nous présente par le tableau suivant les différentes phases des processus, (Mintzberg, 1976) :

Tableau N°1 : les phases du processus de décision selon Schwenk

Hofer et Schendel (1978)	Minzberg et al. (1976)	Glueck (1976)	Mazzolini (1981)	Modèle général
1 Identification de la stratégie	1-Phase d'identification	1-Évaluation (détermination des menaces et opportunités d'environnement)	1- Identification d'un besoin de décision	1- Définition du but, identification du problème
2- Diagnostic d'environnement	Reconnaissance d'un besoin de décision - Diagnostic	2- Choix, phase 1 considérer les solutions stratégiques	2- Recherche de solutions d'action	2- Énoncé de solutions stratégiques
3- Analyse des ressources	2-Phase d'élaboration - Recherche - Conception	3- Choix, phase 2 choix de la stratégie	3- Analyse des solutions d'action	3-Évaluation des choix
4-Analyse d'écart	3- Phase de choix - Examen - Évaluation - Autorisation	4- Mise en œuvre	4- Revue et approbation	4- Mise en œuvre
5-Solutions stratégiques		5- Évaluation	5- Mise en œuvre	
6- Évaluation de la stratégie				
7- Choix de la stratégie				

Source : Schwenk, 1984, p. 113

D'après le tableau de Schwenk, en conclus, que les chercheurs sont d'accord sur les composantes du processus de la prise de décision, par les phases présenté dans leurs modèles. Avec une petite différence, de nomination des phases et des concepts adopter selon l'arrière-plan scientifique et académique de chaque penseur : (l'Identification de la stratégie/ Phase d'identification reconnaissance d'un besoin de décision - diagnostic / Détermination des menaces et opportunités d'environnement/ Identification d'un besoin de décision) pour arriver à la définition du but et l'identification du problème. Et (Diagnostic d'environnement / Phase d'élaboration -recherche –conception/ Choix, phase 1 considérer les solutions stratégiques/ Recherche de solutions d'action) pour énoncer les alternatives et les solutions possibles. Eventuellement, (l'Évaluation de la stratégie/ Phase de choix - examen - évaluation – autorisation/ Choix, phase 2 choix de la stratégie/ Analyse des solutions d'action) pour prendre la décision adéquate qui va être mise en œuvre.

2.2.3. Stimulus à l'origine de décision

Selon Mintzberg et al. « Le type du stimulus s'échelonne entre deux extrêmes. D'un côté, une « opportunité » est à l'origine de la décision, qui est initiée sur une base purement volontaire, afin d'améliorer une situation déjà considérée comme satisfaisante. D'un autre côté, une « crise

» est le facteur impulsif de la décision, qui contraint l'organisation à agir. Entre ces deux extrêmes, se trouvent les décisions initiées par un « problème », soit par un phénomène engendrant moins de pressions qu'une crise en tant que telle » (Papadakis, V.M., Lioukas, S., Chambers, D.1998).

Dans le même ordre d'idée (Papadakis, V.M., Lioukas, S., Chambers, D.1998), nous montrent que : « le stimulus à l'origine de l'action influence le degré de décentralisation hiérarchique et de communication latérale, dans les organisations qui ont des services extérieurs, sous-jacentes au processus de décision ». Cependant, « il semble que les caractéristiques du problème ont un effet plus significatif sur le comportement décisionnel, que la cause à l'origine même de la décision dans ce genre d'organisations. (Bronner, R.1993).

3. Décideurs au cœur du processus de décision

Les structures cognitives des décideurs jouent un rôle fondamental, tout au long du processus de la prise de décision, Evidemment, le système de fonctionnement intellectuel de chaque intervenant implique son impact sur la décision prise. « Tout individu construit sa propre structure cognitive, basée sur sa perception de la réalité, et ce, sans en avoir réellement conscience ». (Chermack, T.J. 2003). De ce fait, le monde est « activement construit (modélisé) par nos sens et notre cerveau » (Serman, J.D. 2000). « Les structures cognitives incluent les préjugés, les croyances, les expériences et les valeurs des individus et sont constamment en interaction avec les perceptions, pensées et actions. Plus précisément, elles incorporent la manière dont les individus voient le monde, connaissent et pensent, et enfin, comment ils agissent dans ce monde. Par le biais de l'action et de l'apprentissage, les structures cognitives sont altérées, transformant la manière dont les individus perçoivent, pensent, et agissent : elles sont continuellement ajustées, raffinées et recrées dans des environnements dynamiques et changeants » (Ford, D.N., Serman, J.O. 1998).

Dans le même ordre d'idée « les différents acteurs du processus de décision coordonnent les activités par le biais de cognitions partagées. Notamment, au sein de l'organisation, un ensemble de structures doit être partagé pour interpréter les situations, les événements et les résultats. Ces structures partagées fournissent un guide aux acteurs et leur permettent de savoir comment agir ou réagir. En d'autres termes, elles donnent un sens à l'organisation et sont indispensables à la prise de décision » (Jelinek, M., Litterer, J.A. 1994).

Tableau N°3 : Structures cognitives partagées au sein d'une organisation

Type de structure cognitive partagée	Description
Identité	Identité commune et distincte des autres groupes, qui se traduit notamment dans un vocabulaire spécial, des symboles, l'histoire et les mythes
Stratégie	Où allons-nous et comment ? Comment faisons-nous notre travail au quotidien et quels sont les flux de travail ? Quelles sont les séquences d'activités ?
Opérations	Mémoire de l'organisation (toute l'information accumulée) : ce qui est stocké et comment y accéder.
Mode d'emploi/répertoire Membres	Rôle de chacun des membres Comment l'organisation a-t-elle été créée ?
Leadership	Comment est-elle recréée et maintenue ?

Source : Jelinek et Litterer, (1994)

3.1. Collaboration entre les acteurs

Le footballeur Christensen et le psychologue Westenholtz (Christensen, S., Westenholtz, A. 2000), nous expliquent l'opération des choix selon les niveaux de processus de décision comme suit : « Les choix opérés tout au long du processus de décision peuvent concerner deux niveaux distincts : le niveau individuel ou le niveau collectif. Au niveau individuel, le comportement décisionnel peut être expliqué au regard d'une seule unité, assimilée à un unique acteur qui fait preuve d'autorité. En revanche, au niveau collectif, le comportement décisionnel est expliqué sur la base des relations de pouvoir et d'influence entre différents acteurs (individus, groupes, organisations), ceux-ci ayant des intérêts, identités, et représentations de la réalité distincts ».

Selon le psychologue (Achterkamp, M. 2002) : « Une décision collective n'est pas le résultat d'un choix fait par un décideur ou une autorité, mais dépend des choix individuels de chacune des parties prenantes ainsi que du mode de production et de combinaison de ces choix individuels, des phénomènes de pouvoir et des formes d'influence pouvant être exercés sur la prise de décision ». Dans le même sens les éminents sociologues (Crozier, M., Friedberg, E. 1977), nous confirme que : « Les acteurs sont ainsi fortement interdépendants les uns avec les autres, et l'examen des relations de pouvoir (les acteurs, leurs stratégies et les systèmes qu'ils composent) devient indissociable de l'analyse stratégique des décisions et actions collectives ».

D'une manière générale « le pouvoir implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes » (Crozier, M., Friedberg, E. 1977). Notamment, dans un groupe, les individus sont engagés dans une relation d'échange inter groupe. Dans la

finalité de satisfaire au mieux les intérêts de toutes les parties prenantes du processus. Et comme résultat, plusieurs chercheurs (Senge, P.M., Lichtenstein, R.B., Kaeufer, K., Bradbury, H., Carroll, J.S. 2007) confirment que la prise de décision dans les organisations de taille se doit être collective plus précisément, collaborative et participative.

La participation des parties prenantes du système permet la prise en considération de multiples perspectives et l'intégration des connaissances qui en découlent et conséquemment, favorise une meilleure compréhension du processus (Flood, R.L. (2000). Les éminents du domaine de la recherche multidisciplinaire (Beers, P.J., Boshuizen, H.P.A, Kirschner, P.A, Gijsselaers, W.H. 2006) sont d'accord que « la résolution de problèmes complexes doit s'appuyer sur des équipes multidisciplinaires, composées de membres qui ont des perspectives différentes du problème, ainsi que des connaissances et des compétences diversifiées. Ces individus entrent alors dans un processus d'apprentissage social, en ce sens qu'ils partagent des connaissances et en créent des nouvelles ».

En effet, tel que précédemment mentionné, « la participation dans la prise de décision est l'une des tactiques d'action qui peut être utilisée par les décideurs pour améliorer les systèmes en augmentant l'échange social informationnel » (Ashmos, D.P., Duchon, D., McDaniel, R.R. (1998). Par conséquent, le niveau de participation peut toutefois varier, dépendamment de sa profondeur et de son ampleur. Concernant l'ampleur de la participation, il s'agit de se demander si tous les membres de la communauté participent à toutes les étapes du processus décisionnel (Edelenbos, J., Klijn, E-H. 2005). L'ampleur peut notamment se définir en termes de nombre d'individus impliqués, de la diversité des types d'individus représentés, des moments et de la fréquence de leur implication (Ashmos, D.P., Duchon, D., McDaniel, R.R. 1998). Concernant la profondeur de la participation, elle réfère surtout au degré avec lequel les membres peuvent influencer le résultat final du processus (Edelenbos, J., Klijn, E-H. 2005).

Dans le même raisonnement, le choix et la diversité des mécanismes utilisés dans ce sens sont eux-mêmes des déterminants pour la performance de la prise de décision ; il peut par exemple s'agir de comités formels, de groupes de travail, de réunions informelles, etc. (Ashmos, D.P., Duchon, D., McDaniel, R.R. 1998).

3.2.la décision politique

Et en dernier lieu on va présenter un exemple de décision : La décision politique est en réalité autant un art ou un artisanat qu'une science ⁽³⁾. Tout domaine d'analyse qui se focalise sur

⁽³⁾ Plowden, W. (dir. publ), 1987. *Advising the Rulers*, Oxford, Blackwell.

l'homme et se situe dans le contexte d'un système ouvert ne peut que perdre en capacité de prédiction et en rigueur il pourra moins facilement définir et prescrire.

Il est évident que la littérature sur la décision politique est aujourd'hui immense ⁽⁴⁾, et qu'elle comprend des spécialités très nombreuses le contexte politique, l'action publique comme moyen ou comme finalité, les cycles politiques, la coordination des interventions publiques, les systèmes politiques, l'analyse et l'évaluation des politiques publiques, etc. mais pour comprendre les composantes clés de l'univers politique, le domaine le plus digne d'intérêt est le processus de décision politique⁽⁵⁾.

On peut en général comprendre la raison pour laquelle une politique a reçu un certain contenu si on saisit la trajectoire d'évolution prise lors de son développement. Pour conduire une analyse politique, il existe deux outils majeurs : premièrement, l'élaboration d'une chronologie des étapes décisives dans le développement de cette politique ; deuxièmement, la construction d'un schéma montrant les différentes composantes du processus actuel de décision politique, tel qu'il est censé fonctionner et tel qu'il fonctionne réellement. Il est assez extraordinaire de voir comment ces deux outils peuvent révéler instantanément les forces clés qui ont été et demeurent agissantes dans n'importe quelle arène politique. Ce truisme mérite aussi d'être rappelé : plus le processus de formulation sera rigoureux plus la politique sera elle-même solide ⁽⁶⁾.

Conclusion

Cette lecture de littérature managérielle concernant le processus de prise de décision dans les organisations, nous interpelle sur les fondamentaux du processus décisionnel, dans les pensées de plusieurs chercheurs et experts en la matière, à titre d'exemple, Smoliar et Sprague disent dans ce sens ⁽⁷⁾:

« Les processus de décision dans les organisations impliquent généralement plusieurs acteurs interagissant les uns avec les autres. Cette interaction implique une communication de l'information ainsi qu'une compréhension partagée par les décideurs impliqués dans ces processus. Ils analysent cette interaction selon trois dimensions : le sens des connaissances manipulées doit être commun à tous ; l'autorité nécessaire pour un agent artificiel ou non de pouvoir réguler les charges de travail ; enfin la confiance que les utilisateurs peuvent avoir dans

⁽⁴⁾ (Dunn, 1981 ; starling, 1988 ; hogwood et gunn, 1984 ; dye, 1995)

⁽⁵⁾ Baehr, P.R. ; Wittrock, B. (dir. publ.), 1981. Policy analysis and policy innovation, Londres, Sage.

⁽⁶⁾ Kenneth Wiltshire, (cit)

⁽⁷⁾ Smoliar S. & R. Sprague 2002 : (cit)

les diverses technologies qui peut notamment passer par différentes visualisations des connaissances partagées ».

Cet exemple, nous indique la formule extraordinaire de la réussite du prise de décision dans les organisations qui est : la planification et la programmation du prise de décision à travers le processus décisionnel et ses fameuses composantes qui sont : les acteurs, la communication de l'information, les décideurs, la confiance des utilisateurs envers les connaissances partagées via les diverses technologies entre les divers acteurs.... Notamment, le secret et la clef du constat de ce travail qui est « la prise de décision dans les organisations publique est véritable allié de non planification et d'urgence ». Nous interpelle sur les décisions qui doivent être prise, par les organisations publiques pour l'implantation des composantes et des phases du processus de prise de décision formalisées et régie selon les lois en vigueurs, dans la finalité d'avoir une systématique dans l'activité primordiale des organisations qui est la prise de décision.

Et ce, pour installer une culture de partage, de l'information selon le degré du pouvoir de chaque acteur dans le processus. Dès la collecte de l'information, passant par les structures cognitives et les perceptions des décideurs et des intervenants ; et n'oubliant pas l'interprétation et l'échange des informations et leurs impact sur la création et l'identification des scénarios. Et aussi, l'impact de l'arrière-plan scientifique, académique ainsi professionnelle de chaque intervenant de ce processus ; la génération d'alternatives, puis l'évaluation de ces alternatives, et enfin le choix parmi les alternatives et la prise de décision adéquat, pour la mettre en œuvre validé et émargé par le décideur.

Ceci dit, que la prise de décision nécessite des consultations respectives entre plusieurs acteurs, décideurs et collaborateurs. Cette nécessité est devenue une condition d'une décision performante et de qualité, avec le prolongement des organisations du secteur public. Qui a presque met fin à la prise de décision par les individus. Ce qui a conduit à l'adoption de la décision collective qui est devenue un choix unique pour la réalité organisationnelle.

La performance de la décision se détermine par la satisfaction des usagers. En prenant en considération les stimulus de chaque décision. (Opportunité, crise, problème, ou phénomène...), car ces dernier sont les critères clefs du degré de la pression sur les organisations pour intervenir et lance le processus de la prise de décision pour trancher.

A mon sens, les échanges opportunistes, imprévus, et informels sont très courants dans les organisations publiques, ce qui engendre une influence importante sur la prise de décision, tout au long du processus. Par contre la synchronisation entre les acteurs de la prise de décision, la planification, la programmation des décisions par les membres, qui vont intervenir à chaque

prise de décision, selon les attributions et les missions accordées. Sont des critères qui vont sans doute générés des décisions de qualité qui respectent les lois en vigueurs, et satisfirent les usagers.

Et en fin, la synergie entre les intervenants du processus de décision nous interpelle, lorsque l'organisation publique n'arrive pas à instaurer la culture de la planification et la programmation des décisions. Et n'arrive guerre pas à imposer l'esprit d'équipe, ce qui entraine une déperdition du processus. Surtout le travail d'équipe met en valeur plusieurs aspects. Lutte contre les déperditions de processus par la synchronisation entre les décideurs et les collaborateurs. Il aide à tirer profit des synergies des membres d'équipe. Et aussi peuvent subir les tractations entre membres, à cause de leur perception, arrière-plan scientifique, académique et professionnelle, niveau d'expérience, système de fonctionnement intellectuel, sens d'appartenance à l'organisation etc...

BIBLIOGRAPHIE

1. Articles de revues :

Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (2003). La dynamique des groupes restreints (13^e éd.). Presses Universitaires de France - PUF.

Ashmos, D.P., Duchon, D., McDaniel, R.R. (1998). Participation in strategie decision making : the role of organizational predisposition and issue interpretation. *Decision Sciences* 29 (1) :p. 25-51.

Bronner, R. (1993). Decision-making in complex situations - Results of German empirical studies. *Management International Review* 33 (1).

Chermack, T.J. (2003). Mental models in decision making and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 5 (4) : p.408-422.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance : the role of strategie choice. *Sociology* 6 :p. 1-22.

Christensen, S., Westenholz, A. (2000). Collective decision making : toward a relational perspective. *The American Behavioral Scientist* 43 (8) : p.1301-1315.

Cossette, P. (2000). La cognition comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME et l'entrepreneuriat. *Revue internationale PME* 13 (1) :p.16

Daft, R.L. (1986). *Organization theory and design*. West publishing company, 2^{ème} édition, p.571.

- Desreumaux, A. (1993). *Stratégie*. Éditions Dalloz, p. 447 ; Bronner, R. 1993. Decision-making in complex situations - Results of German empirical studies. *Management International Review* 33 (1) :p. 7-25.
- Doyle, J.K, Ford, D.N. (1998). Mental models concepts for system dynamics research. *System Dynamics Review* 14 (1) :p. 3-29.
- Edelenbos, J., Klijn, E-H. (2005). Managing stakeholder involvement in decision making : a comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 : p.417-446.
- Flood, R.L. (2000). A brief review of Peter B. Checkland's contribution to systemic thinking. *Systemic Practice and Action Research* 13 (6) : p.723-731.
- Ford, D.N., Sterman, J.O. (1998). Expert knowledge elicitation to improve formal and mental models. *System Dynamics Review* 14 (4) : p.309-340.
- Fredrickson, J.W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal* 28 (4).
- Gallupe, R.B., W.H. Cooper, J.S. Valacich, L.M. Bastianutti & J.F. Nunamker (1992) : "Electronic Brainstorming and Group Size", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 2, pp. 350-369
- Jelinek, M., Litterer, J.A. (1994). Toward a cognitive theory of organizations. Dans Stubbart C., Meindl J.R, Porac J.F (DiL), *Advances in managerial cognition and organizational information processing* (vol. 5), JAI Press, p. 3-41.
- Mittleman (1999): "Distributed GSS facilitation and participation: field action research", *Proceedings of the 32 nd Annual Hawaii International conference on Systems Sciences*, January 5-8, p. 12, Maui (HI, USA).
- Mckenna, R.J., Martin-smith, B.(2005). Decision making as a simplification process : new conceptual perspectives. *Management decision* 43(5-6) : p.821-836.
- Mintzberg, (1979) « The structuring of Organization ». Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured "decision processes. *Administrative science quarterly* 21 (2).
- Mintzberg, H., Westley, F. (2001). Decision making : it's not what you think. *MIT sloan management Review*42 (3) : p.89-93.
- Papadakis, V.M., Lioukas, S. ? Chmbers, D. (1998). Strategic decision-making processe : the role of management and context.*strategic management journal* 19 (2) : 115-147

- Pinfield, I.T. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative science quarterly* 31 (3) : p.365-388
- Roy, B. et Bouyssou, D. (1993). « Aide multicritère à la décision : Méthodes et cas. *Economica* ».
- Schwenk, E.R. 1984. Cognitive simplification processes In *strategie decision making. Strategie Management Journal* 5 : P.111-128.
- Senge, P.M., Lichtenstein, R.B., Kaeufer, K., Bradbury, H., Carroll, J.S. (2007). Beers, P.J., Boshuizen, H.P.A, Kirschner, P.A, Gijsselaers, W.H. (2006).
- Sfez, L. (1976), « Critique de la décision ». Presses de la Fondation nationale des sciences politiques ; Roy, B. et Bouyssou, D. (1993).
- Simon, H.A (1945). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes*. The Free Press. Traduction française de la 3^e édition : *Administration et Processus de Décision. Economica* ; et Romelaer, P., Lambert, G. (2001). *Décisions d'investissement et rationalités. Dans Charreaux G. (Coord.), Images de l'investissement, Vuibert.*
- Smoliar S. & R. Sprague (2002) : “Communication and Understanding for Decision Support”, *Proceedings of International Conference IFIP TC8/WG8.3*, pp. 107-119, Cork (Ireland).
- Witte, E. (1972). Field research on complex decision-making processes : the phase theorem. *International studies of management and organization* 59 : p.156-182. Et Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured "decision processes. *Administrative science quarterly* 21 (2) : p.246-275.

2. Livres :

- Achterkamp, M. (2002), Challenge versus exchange in collective decision making : a comparison of two simulation models based on simulated data. *Computational & Mathematical Organization Theory* 8 (3) : p.171-196.
- Baehr, P.R. ; Wittrock, B (dir.publ.), (1981). *Policy analysis and policy innovation*, Londres, sage.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil, p.500.
- Dunn, 1981 ; Starling, (1988) ; Hogwood et Gunn, 1984 ; Dye, 1995
- Guzzo, R. & E. Salas (1995) : “Team Effectiveness and decision making in organization”, Josey Press, San Francisco (CA, USA).
- Johansen, R., D. Sibbet, S. Benson, A. Martin, R. Mittelman & P. Saffo (1991): “Leading Business Teams”, Addison-Wesley ; Romano, N.C., J.F. Nunamaker, R.O. Briggs & D.D.

Keen, P., & M. Scott-Morton (1978) : “Decision Support Systems : an organizational perspective”, Addison -Wesley Publishing.

Lévine, P. et Pomerol, J.-C. (1990). Systèmes interactifs d" aide à la décision et systèmes experts. Hermès.

Marakas, G.M. (1999) : “Decision Support Systems in the Twenty-First Century”, Prentice Hall, Upper Saddle River, (N.J., USA).

Plowden, W., (dir.publ), (1987). Advisingthe Rulers, Oxford, Blackwell.

Romlaer, P., Lambert, G. (2001). Décision d'investissement et rationalités. Dans chareaux G. (Courd.), image de l'investissement, Vuibert, p.169-230.

Simon, H.A.(1960). The new science of management decision. School of commerce, Accounts, and Finance, New York university.

Simon. (1977) « The New science of management décision », Prentice hall, Englewood-Cliffs.

Sterman, J.D. (2000). Business dynamics : systems thinking and modeling for a complex world. Irwin-McGraw-Hill, p.17.

Walsh, IP. (1995). Managerial and organizational cognition : notes for a trip down memory lane. Organization Science 6 (3) : p.280-321.

3. Thèses :

Laborie, F. (2006) : « Le concept de salle de décision collective et son application aux processus complexes EADS », Thèse de doctorat, Université Paul Sabatier, Toulouse (France).