

CAHIER DU LAMSADE

Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision
(Université de Paris-Dauphine)

Equipe de Recherche Associée au C.N.R.S. N° 656

INTERVENTION ET ACTION SUR LES PROCESSUS DE DECISION
DE LA GRANDE ENTREPRISE ECONOMIQUE :
CONSTRUCTION D'UNE METAMETHODE

CAHIER N° 46
juin 1983

I. PAPALIGOURAS

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<u>ABSTRACT</u>	I
<u>RESUME</u>	II
<u>NOTE INTRODUCTIVE</u>	1
1. <u>POURQUOI LE PROBLEME DE L'INTERVENTION ?</u>	2
1.1 Préoccupations générales	2
1.2 Le déclencheur : le problème du choix des investissements d'un groupe industriel	3
2. <u>RATIONALITES MULTIPLES ET OBJECTIVITE "SCIENTIFIQUE"</u>	7
2.1 Logique plurivalente et rationalités multiples des acteurs	7
2.2 Rationalité d'un processus de Décision. Emergence et Postulat Fondamental de l'Intervention	8
3. <u>INTERVENTION ET CHANGEMENT</u>	11
3.1 Lexique de l'intervention	11
3.2 "Entre le cristal et la fumée"	15
3.3 Nouveaux Paradigmes et axes pour le changement	16
3.4 Le modèle normatif pseudo-arborescent	18
4. <u>MISE EN PRATIQUE DE LA PSEUDO-ARBORESCENCE ET ARTICULATION AVEC UN MODELE DE MISE EN OEUVRE DE L'INTERVENTION</u>	22
4.1 Utilisation de la pseudo-arborescence	22
4.2 Articulation avec le modèle de Lewin-Schein	24
4.3 Elargissement de la problématique et conclusions	26
<u>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	28

INTERVENTION AND ACTION ON DECISION PROCESSES OF THE
LARGE FIRM :

CONSTRUCTION OF A METAMETHOD

ABSTRACT

Adaptation of the economical firm to a complex and turbulent environment requires mutation from a classical bureaucracy to a system based on a dialectic process between bureaucracy and "adhocracy".

A methodological and prescriptive tool is then necessary to back up intervention and help generate effective actions for change.

Development of such a tool brings about the need for formal intervention vocabulary and elaboration of an interactive, feed-back model including intervention consultant together with actors of change within the firm.

NOTE INTRODUCTIVE

Ce texte est issu d'une thèse de 3ème cycle, soutenue à l'Université de PARIS - IX DAUPHINE, en Décembre 1982.

Il n'en constitue néanmoins ni un résumé ni un recueil d'extraits mais se concentre sur la présentation des apports originaux de la thèse au problème d'intervention et de changement organisationnel.

Nous essayons donc de conserver intact dans ce texte le cheminement qui nous a conduit à l'élaboration de la métaméthode de l'intervention, tout en glissant rapidement sur certains aspects plus connus ou plus généraux du problème de l'intervention. Le lecteur intéressé par le développement de ces aspects peut se référer à la thèse-même (cf. [13]).

1. POURQUOI LE PROBLEME DE L'INTERVENTION ?

1.1 Préoccupations générales

Les dirigeants des entreprises n'ont que trop souvent malheureusement adressé des reproches à une théorie de la décision mal adaptée aux problèmes réels de l'entreprise.

Tenter d'asservir une réalité fuyante, toujours plus complexe, ou se mettre au service du responsable d'entreprise, à l'écoute de ses problèmes, telle est, en apparence, l'alternative de l'homme d'étude.

Une tierce voie se dessine pourtant : elle passe par la recherche et l'esquisse progressive de territoires médiateurs entre l'homme d'étude et le dirigeant de l'entreprise.

Des développements méthodologiques sont toutefois nécessaires pour agir en tant que catalyseur de cette fusion.

Ces développements doivent intégrer un certain nombre de facteurs trop souvent passés sous silence jusqu'à présent :

- le dualisme homme d'étude-responsable d'entreprise mentionné ci-dessus,

- le caractère "protéen" (*) de l'environnement de la Décision,

- la prise en compte de la structure hiérarchique de la firme et des répercussions des processus de décision à plusieurs niveaux organisationnels,

(*) Image empruntée de la mythologie grecque, le dieu Protée, insaisissable changeait constamment d'apparence.

- la pluridisciplinarité et la complémentarité des modèles "scientifiques" de l'entreprise,

- la part d'évaluation subjective tant dans le choix et la construction des modèles que dans la sélection des décisions à implémenter.

L'ampleur et la diversité des progrès méthodologiques de la théorie de la Décision, survenus en quelques décennies seulement, conjointement aux exigences exprimées ci-dessus auxquelles doit répondre une méthodologie d'intégration du multiple, rendent nécessaire le développement d'une métathéorie qui formaliserait et consoliderait exigences et connaissances pour en faire une science à part entière.

L'objet de cette étude est la construction, dans le cadre de cette métathéorie, d'une méthode qui servirait à étayer l'intervention de l'homme d'étude dans les processus de décision de l'entreprise économique.

Cette métaméthode se situe en aval de certaines propositions que fait H. Boothroyd (cf. [2]) dans "Articulate Intervention" qu'elle essaie d'explicitier et de montrer fécondes et génératrices d'actions efficaces et efficientes pour l'entreprise.

Elle se situe par contre en amont de certains modèles centrés sur la mise en oeuvre de l'intervention tel que le modèle de "changement planifié" (cf. [14]) de Lewin-Schein.

1.2 Le déclencheur : le problème du choix des investissements d'un groupe industriel

L'analyse a posteriori de l'échec d'un investissement d'importance stratégique pour un certain groupe industriel, menée à bien au sein de la Direction de Gestion et d'Investis-

sement de ce groupe, révélait que des erreurs illégitimes (*) avaient été commises par les demandeurs du projet d'investissement et n'avaient pu être dépistées par cette Direction. Ces erreurs avaient trait à la sous-évaluation de certains risques du projet et au développement insuffisant de solutions de repli en cas de réalisation de ces risques (**).

La Direction de Gestion et d'Investissement du groupe avait donc une certaine vision du problème qui s'était posé et par conséquent une idée du type de solution à y apporter : "Trouver des critères formels d'évaluation du risque et les expliciter dans le Manuel des Procédures du groupe de manière à ce qu'ils soient compris et puissent être utilisés par les sociétés-filiales dans l'élaboration de leurs dossiers d'investissement".

La recherche et l'élaboration de ces critères furent confiées à un acteur externe à cette Direction qui après une étude approfondie des processus de décision qui paraissaient impliqués dans le problème, s'est trouvé devant un dilemme :

- faire ce que l'on attendait de lui, c'est-à-dire, dans l'optique du jeu organisationnel, suggérer de "changer les règles du jeu" (cf. [3]) en escomptant que la modification des procédures de choix des investissements aurait des résultats positifs sur le taux de succès des dossiers d'investissement acceptés,

(*) C'étaient les termes propres employés par les demandeurs de l'intervention qui suivit ; ils précisèrent que ces erreurs auraient pu être évitées parce que prévisibles et contrôlables au moment de l'élaboration de la demande.

(**) Cette analyse clinique d'un cas réel est longuement explicitée dans [13] , Chapitre 2.

- faire ce qu'il pensait utile de faire, c'est-à-dire s'attaquer au processus organisationnel en amont du problème de choix des dossiers d'investissement : tant que le jeu organisationnel lui-même n'a pas changé les mêmes malaises subsistent, les mêmes dysfonctionnements, les mêmes déficiences profondes... On reste sur les mêmes voies...

Devant la multitude de questions que peut susciter une demande d'intervention de la part d'une entreprise, il est nécessaire à l'acteur externe intervenant d'avoir une méthodologie de l'intervention efficace, éprouvée et systématique pouvant balayer des problèmes comme :

- la position correcte d'un véritable problème de décision face auquel se trouve le demandeur,

- la détection des déficiences et dysfonctionnements des processus organisationnels en amont et/ou en aval du problème de décision,

- la gestion satisfaisante du changement et de l'innovation permettant à l'entreprise d'évoluer vers des structures plus adaptées à un environnement perturbé tout en réussissant à garder son identité propre et son patrimoine.

Au travers de l'étude du problème du choix des investissements d'un groupe industriel et sans pouvoir prétendre pour autant à une méthode universelle de l'intervention, il est apparu certains fils conducteurs qui combinés à l'intuition, au talent, à l'art en bref, de l'intervenant pourraient donner de bons résultats. Tout acteur externe intervenant peut systématiquement essayer de :

- comprendre la structure et les moyens en place sous-tendant toute décision dans l'entreprise où se situe l'intervention,

- voir s'il n'est pas possible d'élargir l'espace dans lequel se meut et décide l'entreprise,

- explorer les territoires inconnus et escamotés que traversent des processus organisationnels souvent mal connus, cachés ou latents,

- tenir compte des différences de rationalité individuelle des acteurs et loin d'éviter de reconnaître ces différences, essayer de les exploiter pour augmenter la synergie des individus face aux finalités de l'entreprise,

- introduire des outils méthodologiques solides et éprouvés mais restant simples et permettant d'instaurer un système d'audit méthodologique de la décision à l'intérieur de l'entreprise où se situe l'intervention.

2. RATIONALITES MULTIPLES ET OBJECTIVITE "SCIENTIFIQUE"

2.1 Logique plurivalente et rationalités multiples des acteurs

Une décision est rationnelle si elle est conforme à la raison, cette faculté au moyen de laquelle l'homme peut connaître et juger.

"Connaître" revêt un caractère essentiellement objectif, "juger" implique une faculté très nettement subjective : un acteur de l'entreprise décide de manière conforme à sa propre raison qui n'est probablement pas celle d'un autre acteur et qui en est plus ou moins proche ou éloignée. L'homme d'étude lui-même, en tant qu'acteur participant au sous-processus d'étude (voir [8]) d'un processus de décision de l'entreprise, y appliquera la rationalité qui lui est particulière.

Pour un observateur extérieur des processus de décision de l'entreprise, il apparaît que le mode de perception, d'évaluation et de choix dans les problèmes de décision auxquels sont confrontés les acteurs, obéit à une logique plurivalente : on n'est plus dans un univers "scientifique" à deux valeurs de vérité, "vrai" ou "faux" mais dans un univers où il y a au moins autant de valeurs de vérité que de participants aux processus de décision.

Reconnaître et prendre en compte cette logique plurivalente utilisée dans les processus de décision constitue l'une des clés du succès de l'intervention de l'homme d'étude.

Les éléments discriminatoires des rationalités subjectives des acteurs sont essentiellement reliés à certains attributs physiologiques, psychologiques et/ou organisationnels qui peuvent conférer aux acteurs une certaine opacité de perception et rétrécir le champ de vision des solutions possibles aux problèmes de décision auxquels sont confrontés ces acteurs.

Un des rôles de l'intervention extérieure est de "jouer" si possible sur ces attributs subjectifs des acteurs pour déclencher une transformation de leurs champs de vision respectifs, ce qui apporterait une vision nouvelle des problèmes.

2.2 Rationalité d'un processus de Décision-Emergence et Postulat Fondamental de l'Intervention

Pour découvrir les mécanismes fondamentaux qui gèrent un processus de décision ainsi que les décisions-clés qui en constituent les temps forts, il est nécessaire, aussi paradoxal que cela puisse paraître, de lui conférer sa propre subjectivité et donc sa rationalité propre.

Il s'agit, en réalité, d'un changement d'attitude vis-à-vis de l'étude d'un processus de décision par un acteur-observateur. Au lieu de commencer par analyser, disséquer les phénomènes observés, il est procédé tout d'abord à une synthèse qui permet à l'observateur de définir plus clairement sa position et sa relation avec le processus à l'étude au moyen d'une émergence par rapport à ce processus.

Schématiquement les nouveaux rapports du processus de décision à l'étude et de l'acteur-observateur que nous préconisons par ce changement d'attitude se représenteraient de la manière suivante :

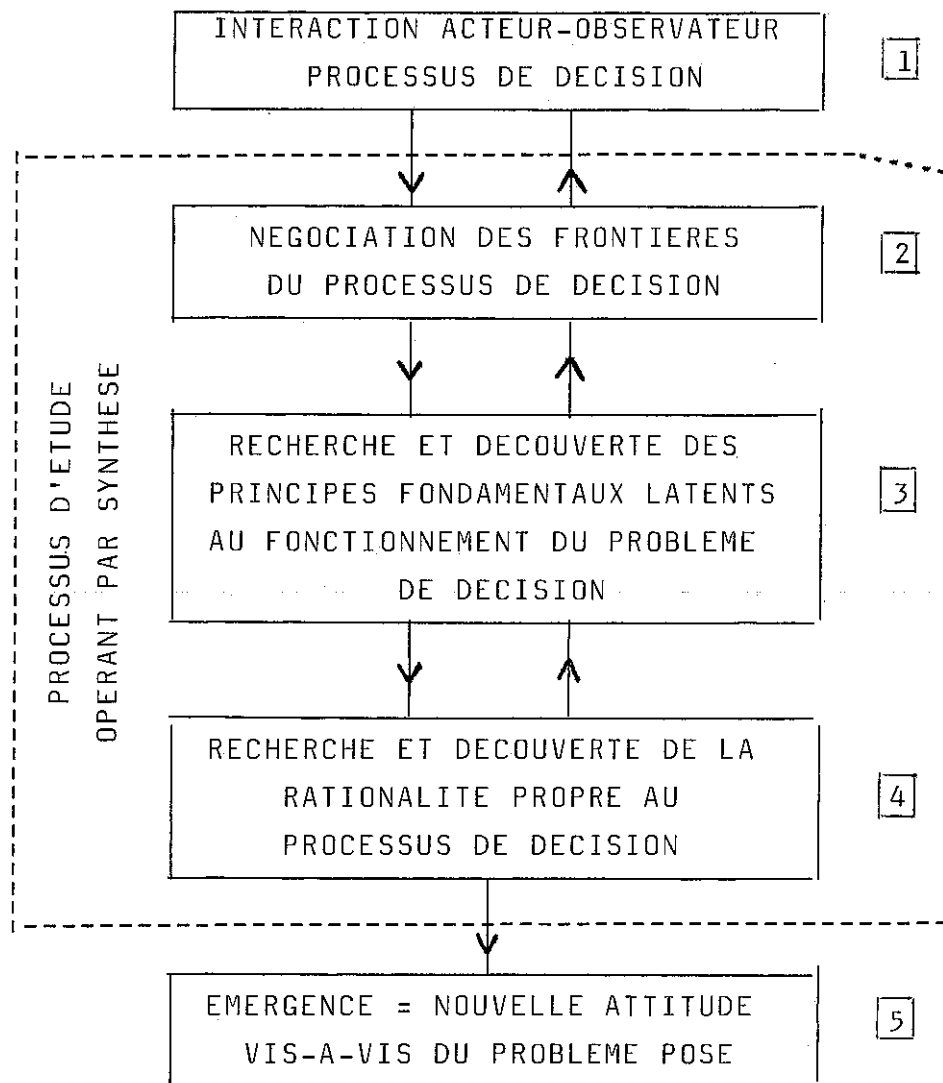


Fig. 2.1

Chacune des cases [2], [3] et [4] constitue en elle-même un problème que l'homme d'étude doit résoudre pour mener à bien son intervention et remplir sa mission qui consiste "à obtenir des éléments... concourant à éclairer la décision et normalement à prescrire un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus d'une part, les objectifs et le système de valeurs au service duquel... (le demandeur)... se trouve placé d'autre part". (cf. [5]).

A défaut d'une objectivité scientifique illusoire, l'homme d'étude doit, tout en gardant la plus grande neutralité possible vis-à-vis des conflits internes de l'entreprise, mettre sa subjectivité "poétique" au service des intervenants du problème de décision qu'il assiste, de manière à déclencher le jeu collectif le plus pertinent à l'éclaircissement du problème posé et à persuader les acteurs d'y mettre le meilleur d'eux-mêmes. C'est cette attitude de l'homme d'étude que nous posons comme postulat fondamental pour l'intervention.

3. INTERVENTION ET CHANGEMENT

3.1 Lexique de l'intervention

Le changement d'attitude préconisé vis-à-vis du problème de décision conduit à l'élaboration d'un lexique de l'intervention, nécessaire pour arriver à la construction d'une métaméthode et ceci pour plusieurs raisons essentielles :

- la recherche des concepts et notions-clés de l'intervention permet de mieux cerner le problème dans sa généralité,
- la formalisation qui suit la définition de mots-clés permet une certaine abstraction, nécessaire avant toute élaboration de concepts théoriques,
- le lexique de l'intervention ou, tout au moins le noyau qui en est présenté ici, peut constituer un sujet de discussion solide pour les praticiens de l'intervention, leur permettant de confronter leurs expériences, d'éclairer certains problèmes, de faire évoluer les concepts et leur mise-en-oeuvre.

Deux types d'objets seront définis :

- Les objets de base de l'intervention.
- Les objets-attributs qui leur correspondent.

OBJETS DE BASE
. Entreprise . Unité Organisationnelle d'Intervention . Acteur . Homme d'étude

OBJETS-ATTRIBUTS
. Système décisionnel formel . Nébuleuse décisionnelle . Espace décisionnel . Domaine décisionnel . Espace décisionnel absolu d'un acteur . Espace décisionnel relatif d'un acteur . Fonction Organisationnelle . Procédures Organisationnelles . Problème . Solution d'un problème . Processus Organisationnel . Support Physique d'un processus organisationnel . Processus de Décision . Processus d'Etude . Processus d'Intervention . Processus de Changement . Ressources Décisionnelles . Acquis Décisionnel

La définition détaillée de tous ces objets est donnée dans [13] .

Néanmoins, pour la bonne compréhension de la suite du texte, nous reprenons la définition de quelques-uns de ces concepts, notamment ceux qui nous semblent les plus originaux et inhabituels.

SYSTEME DECISIONNEL FORMEL (*) - NEBULEUSE DECISIONNELLE

On désignera par le terme générique "système décisionnel formel" l'ensemble des structures organiques et fonctionnelles d'une part, l'ensemble des règles et procédures formelles d'autre part, qui définissent de manière institutionnelle la FONCTION PRISE DE DECISION de l'entreprise ou de la part de l'entreprise où se situe l'intervention.

Le système décisionnel formel de l'entreprise est d'autant plus efficace qu'il permet de prendre en charge et de mener à bien le plus grand nombre possible de problèmes de décision réels de l'entreprise.

En particulier, cette définition implique que dans le cas utopique où l'on posséderait suffisamment d'informations pour arriver à une connaissance parfaite de l'entreprise, la construction d'un système décisionnel formel efficace permettrait le pilotage automatique de l'entreprise.

Toutefois, l'entreprise est un système hiérarchique complexe. Cette complexité implique que même l'acteur observateur le mieux renseigné se trouve confronté à un déficit d'informations, une incertitude sur le système : il a de l'entreprise à la fois la perception globale et la perception qu'il ne la maîtrise pas dans ses détails. De ce fait, un certain "bruit organisationnel" est généré par l'application du système décisionnel formel (voir H. Atlan [1]). Ce bruit est récupéré par un système décisionnel parasite, fonctionnant parallèlement au système formel ou, plus précisément, l'enveloppant dans une espèce de nébuleuse.

(*) Il ne s'agit pas de la notion de système de décision tel qu'il est défini habituellement en analyse des systèmes. Ici le système décisionnel n'est par un modèle (comme les systèmes de décision chez Le Moigne [4]). C'est un attribut indissociable de l'entreprise en tant qu'objet existant.

Alors que la connaissance du système formel par l'homme d'étude est relativement aisée dans ses grandes lignes (lecture du manuel d'organisation et des procédures, interviews avec quelques acteurs-clés de l'entreprise), la connaissance du système parallèle est beaucoup plus difficile et exige de l'homme d'étude une participation de longue durée à la vie interne de l'entreprise.

On appellera "nébuleuse décisionnelle" le système décisionnel parallèle au système formel.

L'une des conditions du succès de la métaméthode de l'intervention sera son application sur les deux systèmes décisionnels à la fois.

ESPACE DECISIONNEL - ESPACE DECISIONNEL ABSOLU ET RELATIF D'UN ACTEUR

L'espace décisionnel de l'entreprise est défini comme l'ensemble de tous les problèmes de l'entreprise, tel qu'il est perçu par les acteurs (individus ou groupes) de l'entreprise. Solutions qui pourraient être adoptées au sein de l'entreprise avec son système décisionnel actuel.

On définit l'espace décisionnel absolu d'un acteur à un moment donné comme le sous-ensemble de l'espace décisionnel de l'entreprise le plus large possible compte-tenu des contraintes physiques qui empêchent l'acteur d'avoir à la fois une vision globale et une vision détaillée de la totalité de l'espace décisionnel de l'entreprise.

On définit l'espace décisionnel relatif d'un acteur à un moment donné comme le sous-ensemble de l'espace décisionnel absolu que peut percevoir un acteur particulier de l'entreprise comme solution à ses problèmes de décision compte-tenu de ses attributs

subjectifs.

DOMAINE DECISIONNEL

C'est la description typologique des problèmes de décision résolus habituellement par le sous-ensemble de l'entreprise où se situe l'intervention ou par un acteur particulier de ce sous-ensemble.

PROBLEME

Nous reprenons le concept de problème tel qu'il a été défini par Landry, Pascot et Briolat [9].

Un problème est "la représentation subjective que se fait un acteur lorsqu'il est confronté à une réalité perçue par lui comme insatisfaisante".

Cette définition est, à notre avis, particulièrement adaptée à une situation de complexité où "mettre de l'ordre dans les faits" ne peut qu'être un attribut de l'observateur.

3.2 "Entre le cristal et la fumée" (voir [1])

Comme il a été mentionné ci-dessus, l'une des conditions de succès de la métaméthode de l'intervention réside en son application sur les deux systèmes décisionnels de la firme à la fois :

- le système décisionnel formel ;
- la nébuleuse décisionnelle.

Deux systèmes d'organisation peuvent alors servir de référence à l'homme d'étude et ce, par leur aspect essentiellement caricatural :

- la bureaucratie ou "hyperorganisation", système vertical, fortement hiérarchisé ;

- l'adhocratie (*) ou "antiorganisation", système téléonomique auto-organisateur.

Entre la rigidité de la bureaucratie et l'agitation permanente de l'adhocratie se situe, en théorie, une structure organisationnelle réunissant en un juste équilibre les qualités de l'une et de l'autre et effaçant leurs inconvénients.

Cette structure optimale n'est, toutefois, pas faisable car elle présenterait des caractéristiques par trop incompatibles. Elle peut, néanmoins, jouer le rôle d'un point de mire dans la recherche d'un système décisionnel adéquat : l'homme d'étude peut, dans le processus de l'intervention, assister les responsables de l'entreprise à réaliser le passage d'une entreprise bureaucratique à une entreprise favorisant le processus dialectique entre bureaucratie et adhocratie.

3.3 Nouveaux Paradigmes et axes pour le changement

Réaliser le passage d'une entreprise bureaucratique à une entreprise favorisant le processus dialectique entre la bureaucratie et l'adhocratie c'est, en réalité, assister les responsables de l'entreprise à changer de paradigme.

Lorsque les problèmes de décision de la firme deviennent trop complexes pour être résolus avec ses systèmes décisionnels du moment, le besoin de concepts nouveaux, de nouveaux paradigmes s'impose.

(*) Adhocratie = mot inventé par le futurologue Américain Alvin Toffler pour désigner une entreprise où des modules s'assemblent de manière temporaire en fonction des irritations de l'environnement pour résoudre des problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

caractéristiques du paradigme			
Axe du temps	CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE	SYSTEME DECISIONNEL FORMEL	NEBULEUSE DECISIONNELLE
n-1	Stabilité, environnement statique et fermé	Bureaucratie	Flou "pré-adhocratique"
n	Turbulence, environnement dynamique et ouvert	Dialectique Bureaucratie - Adhocratie	Flou "post-adhocratique"

Fig. 3-1.

Tout changement de paradigme s'effectue à travers un "glissement" de certains modes de fonctionnement de la nébuleuse décisionnelle vers le système décisionnel formel. Ce "glissement" ne devient possible que suite à un "mûrissement" de ces modes de fonctionnement de la nébuleuse décisionnelle entraînant leur explicitation et formalisation.

Il s'agirait en fait ici d'une application du "principe de l'ordre par le bruit (cf. [1]) où le "bruit", issu de la nébuleuse décisionnelle est générateur d'"ordre", représenté par l'apparition de nouvelles règles et procédures décisionnelles formelles pour l'entreprise.

En d'autres termes, toute innovation valable est assimilée pour devenir partie du "paradigme d'identité et de légitimité de la firme" [12], la dialectique innovation - identité et légitimité étant un processus continu et incessant pour l'entreprise.

L'homme d'étude doit favoriser ce mouvement en définissant des axes pour le changement à la fois suggestifs de nouvelles directions à prendre, stimulantes pour le déploiement de l'activité "organisatrice" et générateurs de problèmes ouverts (à caractère dynamique et dont les frontières sont, à tout moment, négociables) et inédits, résultant de l'adaptation de ces axes à une situation concrète originale, mettant à contribution l'activité "poétique" de l'intervenant.

Ces axes pour le changement se dessinent de la manière suivante dans le système de représentation particulier que nous avons adopté dans cette étude :

(a) Transformation du système décisionnel pour diminuer ses dysfonctionnements ;

(b) Elargissement de l'espace décisionnel de l'entreprise et de l'acteur ;

(c) Exploration des "territoires inconnus et escamotés" du domaine décisionnel ;

(d) Actions sur les rationalités individuelles des acteurs pour les rendre davantage synergiques aux buts de l'entreprise ;

(e) Introduction d'un audit méthodologique à l'intérieur des processus de décision de manière à ce que les processus dérivant sur des dysfonctionnements se réajustent de manière continue et réursive (voir [6]).

Ces axes pour le changement ne sont pas mutuellement exclusifs et bien au contraire, l'application concrète de l'un d'eux peut avoir des retombées sur l'application concrète d'un autre. Pour plus de détails, le lecteur intéressé pourra se reporter à [13].

3.4 Le modèle normatif pseudo-arborescent

On appellera PRINCIPES DYNAMIQUES DE CHANGEMENT certaines règles générales de conduite que l'opérateur externe décidera de rendre actives ou non dans un cas concret d'intervention.

Les PRINCIPES DYNAMIQUES DE CHANGEMENT répondent à la question QUE DEVRAIT-ON FAIRE ? face à la situation concrète d'intervention. Ils sous-tendent toute action entreprise par l'homme d'étude dans un processus d'intervention mais demeurent latents pour tout autre acteur du processus.

On appellera GUIDES D'ACTION certaines propositions jouant le rôle de fils conducteurs dans l'effort de matérialisation et de mise-en-oeuvre des Principes Dynamiques de Changement vis-à-vis de la situation concrète d'intervention.

Les GUIDES D'ACTION répondent à la question QUE PEUT-ON FAIRE ? face à la situation concrète d'intervention.

Contrairement aux Principes Dynamiques de Changement ils sont présentés aux responsables de l'entreprise, discutés et améliorés tout au long du processus d'intervention.

Ils peuvent être considérés comme les stratégies d'application des Principes Dynamiques de Changement à la situation concrète d'intervention.

On appellera ACTIONS PRESCRIPTIVES CONCRETES toutes les actions qu'un certain Guide d'Action a fait apparaître comme directement réalisables et opérationnelles.

Les ACTIONS PRESCRIPTIVES CONCRETES répondent à la question QUE COMPTE-T-ON FAIRE ? face à la situation concrète d'intervention. Elles sont donc les solutions proposées à l'implémentation et leur injection dans les processus de décision étudiés et/ou mis en question est destinée à l'amélioration de l'efficacité de ces processus.

Les Actions Prescriptives Concrètes peuvent être considérées comme les tactiques que l'on compte utiliser pour mettre en oeuvre les stratégies, représentées par les Guides d'Action.

A noter que les Actions Prescriptives Concrètes, tout comme les Guides d'Action et les Principes Dynamiques de Changement se situent en amont du processus de mise-en-oeuvre tel qu'il sera vécu dans la réalité.

Les relations entre Principes Dynamiques de Changement, Guides d'Action et Actions Prescriptives Concrètes sont hiérarchiques :

- la détermination des Guides d'Action dépend du Principe Dynamique de Changement considéré ;
- la détermination des Actions Prescriptives Concrètes dépend du Guide d'Action considéré.

Néanmoins, les Principes Dynamiques de Changement étant généraux et flous quant à leur application dans une situation concrète, ils peuvent parfois s'enchevêtrer, tout au moins sur certains aspects. De ce fait, une certaine redondance ne peut être exclue. Elle a pour conséquence la détermination d'une même Action Prescriptive Concrète émanant de deux Guides d'Action différents. Ceci n'est d'ailleurs aucunement un handicap, dans la mesure où il s'agirait de Guides d'Action et Actions Prescriptives Concrètes couvrant des aspects importants de la situation concrète d'intervention, ces aspects se trouvant ainsi rehaussés.

Ce caractère de redondance ne peut et ne doit pas être exclu de la modélisation. Il en résulte que la représentation graphique entre ces trois concepts en relation hiérarchique n'est plus une véritable arborescence mais ce que nous appellerons une pseudo-arborescence à 3 niveaux et qui sera représentée de la manière suivante :

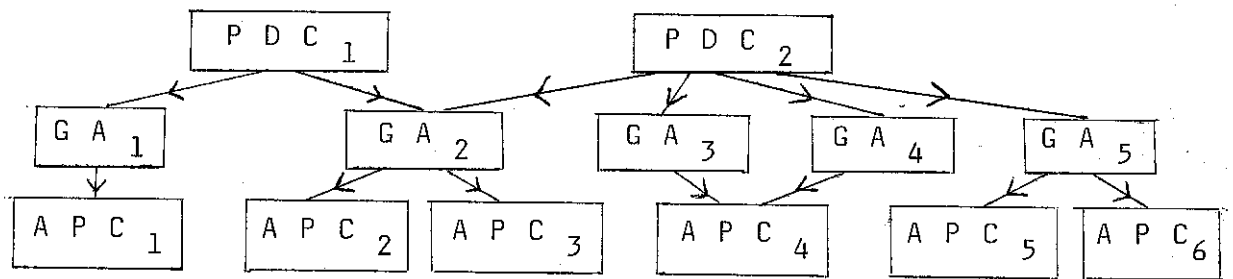


Fig. 3. 2.

A noter le caractère pyramidal de cette relation :

- quelques Principes Dynamiques de Changement à la disposition de l'homme d'étude ;
- plusieurs Guides d'Action possibles à partir de chaque Principe Dynamique de Changement ;
- de nombreuses Actions Prescriptives Concrètes à partir de chaque Guide d'Action.

A noter dans la Figure 3.2. l'illustration de la redondance : Le Guide d'Action G A ₂ est généré à la fois par le Principe Dyna-

mique de Changement P D C ₁ et le Principe P D C ₂. De même, l'Action Prescriptive Concrète A P C ₄ est générée à la fois par G A ₃ et G A ₄.

Le passage d'un niveau de l'arborescence à un autre n'est ni évident ni immédiat, mais constitue tout un problème en soi. On peut dire, toutefois, que pour passer d'un Principe Dynamique de Changement à un Guide d'Action, les processus prédominants sont du type essai-erreur. Pour passer d'un Guide d'Action à une Action Prescriptive Concrète, les processus prédominants sont des processus de négociation.

La pseudo-arborescence à 3 niveaux est, nous n'insisterons jamais assez sur ce point, un modèle normatif. Comme tel, il ne doit être ni trop simple, ce qui pourrait le rendre trivial ; ni trop compliqué, ce qui pourrait le rendre inutilisable.

4. MISE EN PRATIQUE DE LA PSEUDO-ARBORESCENCE ET ARTICULATION AVEC UN MODELE DE MISE EN OEUVRE DE L'INTERVENTION

4.1 Utilisation de la pseudo-arborescence

La pseudo-arborescence que nous avons présentée ci-dessus doit remplir un double rôle vis-à-vis de l'homme d'étude :

- lui servir dans le cas concret d'une intervention,
- lui servir à enrichir, développer et/ou transformer sa vision du problème de l'intervention en général à travers des analyses a posteriori de ses interventions particulières.

Pour pouvoir lui servir dans le cas concret d'une intervention, l'homme d'étude doit avoir à sa disposition des principes de changement suffisamment riches et suggestifs pour que les actions finales sur lesquelles débouchera le processus d'intervention soient efficaces.

Il est proposé ici un ensemble de principes dynamiques de changement qui pourrait constituer le noyau initial pour l'intervention. Cet ensemble n'est pas limitatif et doit être évolutif. La justification de l'utilisation de ces principes se trouve dans [13] .

PRINCIPE 1 : Donner un caractère systématique et procédurier à la détermination rationnelle du temps opportun pour l'engagement de décisions à caractère irrévocable.

PRINCIPE 2 : Instaurer un système temps-réel de prise de décision basé sur les boucles d'apprentissage.

PRINCIPE 3 : Instaurer un système d'audit méthodologique de la fonction décisionnelle de l'entreprise, axé sur l'évaluation de la rationalité des processus de décision.

PRINCIPE 4 : Promouvoir la plasticité de la structure organisationnelle.

PRINCIPE 5 : Favoriser la diminution des inégalités dans les domaines de compétence humaine et l'amélioration des perspectives d'avenir de chacun.

PRINCIPE 6 : Introduire la notion de modularité dans les processus de décision.

PRINCIPE 7 : Essayer de concilier les forces antagonistes qui empêchent l'identification entre les objectifs de la firme et les objectifs personnels des employés.

PRINCIPE 8 : Choisir systématiquement des minorités agissant à différents niveaux de l'entreprise dans le but de les employer comme porteurs de méthodes de gestion systémique et de déclencher une germination des mentalités.

La constitution progressive à partir d'analyses à posteriori d'une collection de guides d'action et actions prescriptives concrètes, à valeur documentaire, peut également être un enrichissement du modèle pseudo-arborescent.

La mise en pratique, dans le cas d'une intervention particulière, du modèle pseudo-arborescent doit suivre un certain nombre d'étapes décrites dans le Chapitre 6 de [13].

La démarche préconisée consiste essentiellement en :

- . la collecte d'information sur le problème de décision et son environnement (élaboration d'un tableau de bord de l'homme d'étude, esquisse d'une check-liste étayant la collecte d'information),

- . la recherche et le choix des principes dynamiques de changement à rendre actifs dans le cas concret de l'intervention en question,

- . la détermination et l'évaluation des guides d'action résultant des principes dynamiques de changement retenus,
- . le déclenchement de processus de négociation entre les acteurs des processus de décision à l'étude, concernant la mise en oeuvre des guides d'action proposés, le produit de ces processus de négociation étant les actions prescriptives concrètes.

4.2 Articulation avec le modèle de Lewin-Schein

Le succès de l'intervention repose non seulement sur un diagnostic correct et la proposition d'actions prescriptives concrètes, efficaces et efficientes a priori pour la résolution des problèmes posés, mais aussi, et peut-être surtout, sur une mise en oeuvre satisfaisante de ces actions.

Or, le système pseudo-arborescent à 3 niveaux présenté ci-dessus a un caractère normatif et prescriptif qui ne permet pas de s'attaquer à ces problèmes de mise en oeuvre. Son articulation avec le modèle de Lewin-Schein évoqué en 1.1 (cf. [14]) pourrait aider à la résolution des problèmes pratiques de mise en oeuvre de l'intervention en assistant l'intervenant dans la phase de décristallisation du modèle de "changement planifié".

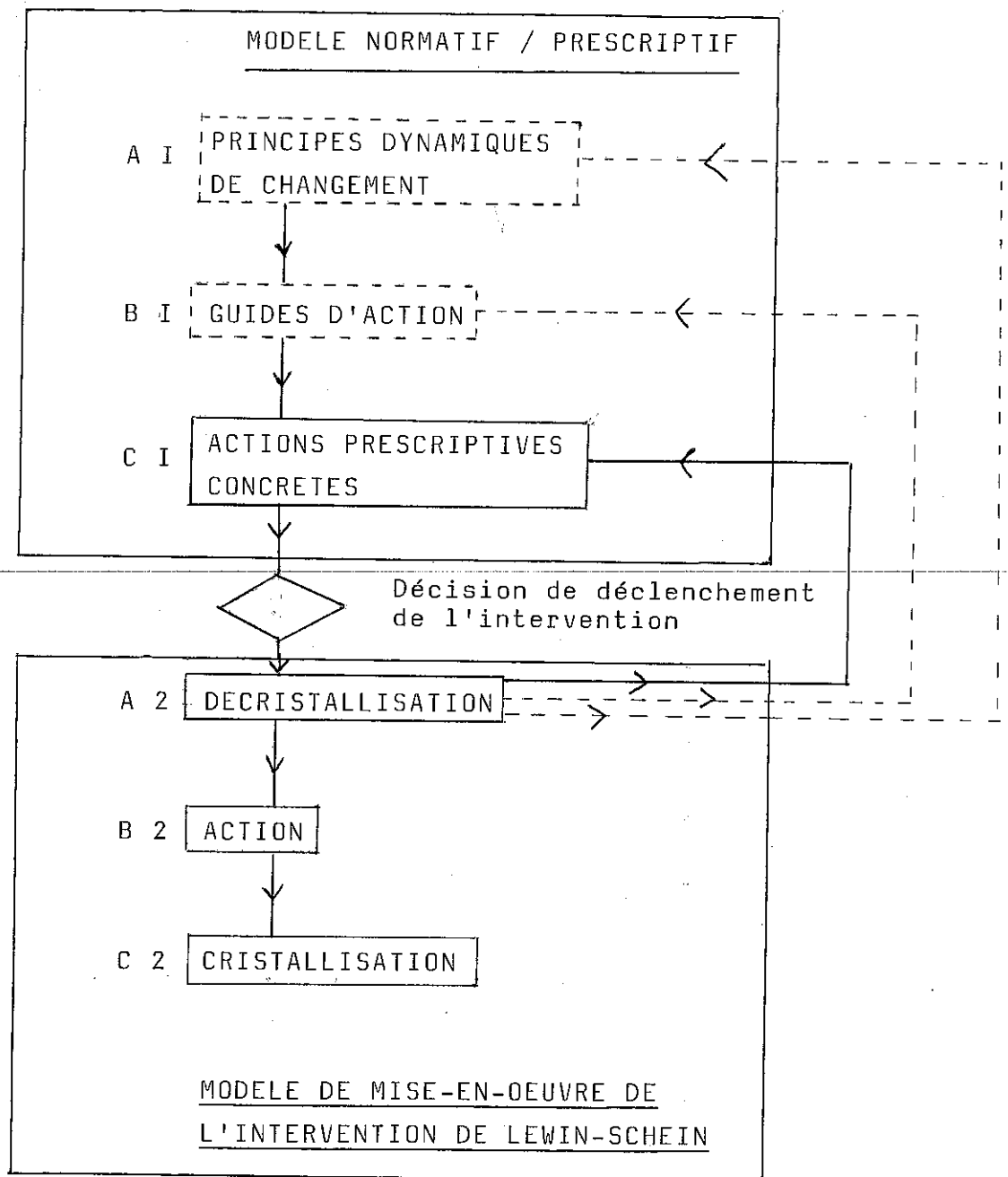


Fig. 4.1.

ARTICULATION DU SYSTEME PSEUDO-ARBORESCENT ET DU MODELE DE LEWIN-SCHEIN

C'est dans la phase de décristallisation du modèle de Lewin-Schein que se trouve l'articulation avec la pseudo-arborescence.

Cette phase peut être découpée en sous-phases :

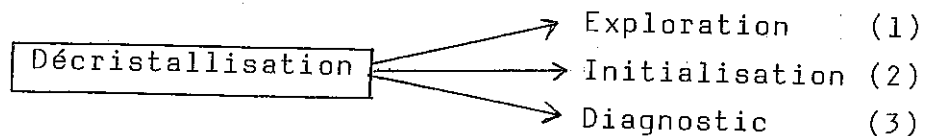


Fig. 4.2.

L'implication des activités (1), (2) et (3) peut être un retour en arrière sur les actions prescriptives concrètes, A 2 vers C I, avec soit modifications dans le choix même de ces actions, soit reformulation de certaines d'entre elles ou encore restructuration dans la présentation des actions prioritaires.

Le retour en arrière peut être un revirement plus ou moins profond (A 2 vers C I ou A 2 vers B I ou A 2 vers A I) et dépend de l'ampleur de l'écart entre recommandations et réalisation.

4.3 Elargissement de la problématique et conclusions

L'implémentation des actions prescriptives concrètes au sein de l'unité organisationnelle où se situe l'intervention peut avoir des effets sur :

- les processus organisationnels dans lesquels l'unité où se situe l'intervention se trouve impliquée,
- les relations entre les acteurs,
- le domaine décisionnel de l'unité où se situe l'intervention
- les espaces décisionnels des acteurs ou encore de l'entreprise.

Ces effets, souvent, se trouvent intimement liés. L'élaboration de méthodes destinées à étudier l'influence des actions prescriptives concrètes sur tous les objets mentionnés ci-dessus est nécessaire pour escompter les résultats de ces actions et "réussir" l'intervention. Cette étude se heurte, malheureusement, souvent à un problème rédhibitoire : celui de la perte de contact avec l'unité organisationnelle où se situait l'intervention avant même que l'homme d'étude ait pu constater la bonne mise en oeuvre de ses conseils.

Même si ce n'est pas le cas, il est souvent problématique d'associer directement les actions prescriptives concrètes aux résultats réels constatés.

L'application d'un modèle "hybride" tel celui mentionné en 4.2. admettant des boucles de rétroaction entre actions prescriptives concrètes et résultats réels, remettant en cause plus ou moins profondément les actions prescriptives concrètes, peut être utile dans la résolution du problème de "déphasage" entre prescription et mise en oeuvre réelle.

L'étude de ces problèmes de rétroaction demeure ouverte et constitue un élargissement de la problématique de l'intervention dans les problèmes de décision de la firme.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Pour une bibliographie plus complète, voir 13 .

1) Ouvrages :

- [1] Atlan H. : Entre le Cristal et la Fumée, Seuil, 1979.
- [2] Boothroyd H. : Articulate Intervention - The interface of Science, mathematics and administration, Taylor and Francis ltd in association with the Operational Research Society, Londres 1978.
- [3] Crozier M. et Friedberg E. : L'Acteur et le Système, Seuil, 1977.
- [4] Le Moigne J.L. : Les systèmes de décision dans les organisations, PUF, 1974.
- [5] Roy B. : Extraits d'un livre en préparation : L'aide à la décision - critères multiples et optimisation pour choisir, trier, ranger, Documents du LAMSADE, Université de Paris IX, Dauphine, 1979-80-81.
- [6] Sutherland J.W. : Administration Decision - Making. Extending the bounds of Rationality, Van Nostrand, Reinhold, 1977.
- [7] Toffler A. : Future Shock, Random House, 1974.

2) Articles - Revues - Cahiers - Thèses :

- [8] Heurgon E. : Les rapports du Processus d'étude et du processus de décision dans l'aide à la Décision, communication au 4ème congrès européen de R.O., Cambridge, Juillet 1980.
- [9] Landry M., Pascot D., Briolat D. : L'importance du Concept de Problème pour l'évolution des SIAD, Document de travail de la Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, 1981.

- [10] Maestre C.J. : La Dialectique de changement - une approche du développement, Février 1981.
- [11] Moisdon J.C. : La Théorie de la Décision en quête d'une pratique, 1977.
- [12] Moscarola J. : The efficiency of Decision, how to assist decision making in the organisation, Operational Research '81, J.P. Brans (editor), North-Holland Publishing Compagny, IFORS, 1981.
- [13] Papaligouras I. : Intervention et Action sur les Processus de Décision de la Grande Entreprise Economique : Construction d'une Métaméthode, thèse 3ème cycle, DAUPHINE, 1982.
- [14] Mantes G. : La Mise en oeuvre des méthodes modernes de gestion, comme changement organisationnel, IAE, Grenoble, 1979.