

VIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique
Ecole Centrale Paris, 26-27-28 mai 1999

LES STYLES CONJECTURAUX DE DÉCISION (SCD) :
De la perception des changements... à leur incorporation dans la firme

Bachir MAZOUZ et Gérard Kokou DOKOU

Les auteurs :

Bachir MAZOUZ est Docteur ès sciences de gestion, poursuivant des recherches au CETAI HEC Montréal, fellow diplômé du Centre International de Management et d'Analyse de Projets (CIMAP Groupe ESC-Lille), membre du laboratoire "Vie des Firmes" (URA 936 CNRS), associé à l'Institut Fédératif de Recherche sur les Economies et les Sociétés industrielles (IFRESI) et intervenant à l'Université du Littoral Côte d'Opale (Dunkerque, France). L'entrepreneurship, les modes conjecturaux de décisions, les capacités intuitives des dirigeants ainsi que les applications des neurosciences en gestion forment ses principaux axes d'investigation.

Centre d'Etudes en Administration Internationale

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Bureau 4.102**

3000 Chemin de la Côte-Ste-Catherine

Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

☎ (514). 340-6462 (514). 340-6177 **mel :** bachir.mazouz@hec.ca

Gérard Kokou DOKOU est Maître de Conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale (Dunkerque, France), responsable de l'ERIME (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux) de l'IMN (Institut des Mers du Nord, Dunkerque, France) et membre associé au Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (IAE de Lille-CLAREE-CNRS URA 936). Les rôles et fonctions de la Direction Générale dans l'entreprise constituent son principal thème de recherche.

21 Quai de la Citadelle, B.P. 5528, 59383 Dunkerque, France

☎ (33). 03. 28. 23. 71. 00 (33) 03. 28. 23. 71. 10 **mel :** dokou@univ-littoral.fr

Mots-clés : Cognition, Conjecture, Dirigeant, Dynamique, Style de décision.

Introduction

Profitant d'une littérature abondante, articulant des concepts stratégiques, managériaux, décisionnels et neuroscientifiques (WALSH 1995; VOGLER, 1996; MAZOUZ et DOKOU, 1998), nous avons tenté dans le cadre de ce papier de réunir des éléments empiriques en faveur d'une approche hypothético-déductive liant la problématique de la diversité et de la différenciation comportementales des firmes à la phénoménologie et à la cognition de leurs dirigeants. Plus précisément, nous considérons que la diversité des styles de décision des dirigeants peut être un facteur explicatif de la différenciation des comportements des firmes.

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 que nous livrons ici à la critique concernent la part 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 firmes (KIESLER et SPROULL, 1982).

L'importance des SCD est cernée à travers trois niveaux d'analyse interdépendants. 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, nos travaux fournissent des éléments de catégorisation destinés à améliorer notre connaissance en matière de 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 livrerons à la critique académique des 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 RAPPEL¹ DU CADRE CONCEPTUEL LIANT L'EVOLUTION DES FIRMES A LA DIVERSITE COGNITIVE DE LEURS DIRIGEANTS

I. 1 Contenu interrogatif d'une approche neuro-décisionnelle de l'évolution des firmes

Diverses monographies et analyses empiriques portant sur des courbes d'évolution de firmes (DANJOU, 1984 ; DEBOURSE et ali. 1992 ; DEBOURSE et ali. 1993) soulignent la diversité des allures et des parcours effectués par celles-ci. Les interrogations académiques et pratiques que soulève cette diversité comportementale des firmes 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 (DESREUMAUX, 1994).

Conscients de la complexité des phénomènes générés par la dynamique globale des firmes (DEBOURSE 1979, MILLER et FRIESEN, 1983, 1984; DANJOU, 1986; DESREUMAUX, 1994) et de la pluralité des démarches visant leur conceptualisation (VAN DE VEN et ASTLEY, 1992 ; BOLMAN et DEAL, 1984), les auteurs de ce papier se résignent à 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.

Il conviendrait donc de chercher les facteurs de la dite différenciation à travers une approche que nous qualifions de neuro-décisionnelle.

En effet, nous concevons la dynamique de l'entreprise comme l'alternance (ou la prééminence temporaire) de deux sortes de processus évolutifs. L'un consiste à intérioriser, par l'intermédiaire des jeux décisionnels, les facteurs exogènes du changement ; facteurs liés aux environnements externes. Alors que l'autre consiste à extérioriser les déterminants endogènes, ceux émanant des caractéristiques internes de l'entreprise ; les facteurs endogènes d'influence sur l'environnement. Des transformations progressives en découlent. Elles font partie de ce que A. LEVY (1986) qualifie de "*First-Order Change*", c'est-à-dire une dynamique par étapes successives, linéaires, superficielles, homéostatiques, incrémentales, normales. Par opposition aux transformations spontanées qui, elles, relèvent du "*Second-Order Change*", c'est-à-dire une dynamique mutationnelle par discontinuité, révolutionnaire, radicale.

Par ailleurs, de la capacité des cadres décideurs à gérer ces deux processus évolutifs dépendent, en partie, les performances de l'entreprise. Leur capacité à gérer les environnements (interne et externe) de l'entreprise est fonction de leur sensibilité aux changements et de la vitesse avec laquelle ces derniers sont absorbés ou initiés par l'entreprise ; c'est-à-dire leur intériorisation par l'entreprise sous forme de décisions de restructuration, d'investissement, de désinvestissement, de délocalisation, d'intégration, d'externalisation, etc.

Les mécanismes régissant la dite prééminence temporaire (ou alternance rythmique) des deux processus nous semble chaotique. Cela veut dire que la composition, la nature, la périodicité et/ou l'intensité des facteurs susceptibles de déséquilibrer le système (entreprise) ou d'y introduire des changements sont incalculables. En effet, aucun modèle de prévision n'est en mesure d'anticiper avec justesse quand aura lieu un passage d'une logique intériorisante (réactive, adaptative, transitoire) à une logique extériorisante (proactive, mutationnelle, innovatrice) pour une quelconque entreprise. Il suffit qu'un événement majeur, non programmable et incontrôlable par définition, ait lieu pour qu'une entreprise passe de la réactivité à la proactivité. L'instant décisif reste donc le domaine privilégié de tout bon décideur : sensible à la moindre variation de ses environnements et capable de transformer l'événement en opportunité favorable au développement de son entreprise.

Une fois explicitée, notre conception de la dynamique des organisations suppose d'une part que les environnements (interne et externe) sont *analysables* et que les actions et les réflexions des décideurs sont *intentionnelles*, selon une lecture faite du modèle de DAFT et WEICK (1984). D'une autre part, à l'instar de Gregory K. DOW (1988), les processus "*coactivationnels*" qui émergent des interactions permanentes entre les composantes de l'entreprise et les composantes de son environnement, nous font apprécier le rôle des dirigeants dans la dynamique organisationnelle. Cette vision, dite "coactivationnelle", nous invite à réfléchir sur trois points clés : (1) les systèmes de codage et de réponse aux stimulus informationnels propres à chaque décideur, (2) les contraintes technologiques et institutionnelles d'acquisition d'informations et de ressources par les acteurs organisationnels, (3) la réponse de l'environnement externe face aux comportements de l'entreprise.

Ainsi, une articulation des thèses de l'intentionnalité et de la coactivation nous permet d'approcher la dynamique de l'entreprise à travers deux types d'interactions décisionnelles. D'un côté, les flux d'informations entre acteurs décideurs internes et de l'autre, les flux d'informations et de ressources entre les centres de décision. G. K. DOW (1988, p. 57) note à ce propos : "*Intraorganizational decision rules cannot be explained adequately without referring to this web of incentives, information exchanges, and power relations that link actors with the external environment* "

Remarquons à ce niveau de notre développement que l'accent est porté sur la centralité des dirigeants comme vecteurs d'échange d'informations et de ressources, donc d'influence et de pouvoir, à l'interne comme à l'externe. De la qualité de leurs échanges dépendraient certains aspects évolutifs de l'entreprise puisque "*actors in environment generally reward some actions and punish others* " (DOW 1988, p. 57). Notamment, les manières avec lesquelles les dirigeants s'aperçoivent des changements, les interprètent, les traitent et enfin, les incorporent sous forme de choix et de pratiques organisationnels.

Chemin faisant, cette recherche nous aidera à repérer empiriquement des déterminants individuels, situationnels et environnementaux des processus de décision dans les organisations. Comme niveau d'analyse, nous focalisons nos efforts sur ces décisions qui interviennent brusquement et provoquent d'importants changements durables dans et autour de l'organisation. Concrètement, des styles de décision de dirigeant et leurs conséquences à moyen et court termes sont isolés et analysés afin d'enrichir les débats sur les déterminants, les rythmes et les processus de l'évolution des organisations. Nos interrogations théoriques et investigations empiriques portent sur les questions suivantes :

- Dans quelles conditions environnementales les dirigeants ressentent-ils l'insuffisance, voire la défaillance, des outils purement analytiques ?
- Dans quels domaines d'application (de l'activité managériale) les dirigeants d'entreprise se fient-ils à leurs intuitions, aux convictions intimes et aux pressentiments profonds pour décider ?
- Comment peut-on expliquer les recours fréquents par certains dirigeants au raisonnement conjectural ?
- Peut-on apporter des éléments d'explication aux phénomènes de la différenciation et de la diversité des comportements d'entreprises par une approche cognitive de "type conjectural"? Si oui, quels sont les apports et les limites d'une telle approche ?

Ce sont là les quatre questions auxquelles nous devons apporter des éléments de réponse avant d'entamer une quelconque conceptualisation des "*effets conjecturaux*" des dirigeants sur l'évolution de leurs entreprises.

On comprendra que le noyau de notre conceptualisation sera "*la faculté de conjecturer*" dans des conditions environnementales caractérisées par la complexité : paradoxes, incertitude, ambiguïté et imprévisibilité des situations inter/intra-organisationnelles. Quant à la conceptualisation, elle devra apporter des éléments de réponses aux interrogations suivantes : quand se fie-t-on à l'intuition, aux convictions internes, aux sentiments, au raisonnement non structuré pour décider ? Et dans quel(s) domaine(s) obtient-on avec ce mode de décision des résultats positifs pour l'organisation ? Ce noyau forme d'une manière implicite le corpus hypothétique par lequel nous projetons d'apporter des éléments de réponse à la problématique de la diversité et de la différenciation comportementale des entreprises.

Un corpus hypothétique composé d'une hypothèse fondamentale et de trois hypothèses sous-jacentes nous aidera à mieux cerner la part des SCD dans la dynamique des firmes. L'hypothèse fondamentale qui guide notre réflexion peut être formulée de la manière suivante : *les facultés conjecturales que développent les dirigeants d'entreprises afin de se représenter leurs champs d'action, d'interpréter leurs données, de conceptualiser et de concevoir des plans d'action face à des situations précises, seraient sources de diversité et de différenciation comportementale de leurs entreprises.* Autrement dit, pour un contexte bien défini, la différence des réponses apportées par les dirigeants est attribuée à leur diversité cognitive. Dès lors, émerge un élément de réponse nous permettant de comprendre pourquoi les décideurs dans les entreprises ne prennent pas des décisions identiques face à des situations (globalement) comparables ? Nous essayeront d'y répondre par trois hypothèses sous-jacentes, elles créditent :

(1) La diversité des mécanismes de perceptions des dirigeants vis-à-vis des caractéristiques de leur environnement concurrentiel : *Il existerait des conditions environnementales particulières favorables à l'émergence et au développement du "raisonnement" conjectural.* Cela dit, le recours au raisonnement conjectural se ferait dans des conditions concurrentielles caractérisées par :

- une perception de l'environnement comme étant turbulent ;
- une complexité croissante des informations qui proviennent de l'extérieur de l'entreprise ;
- une perception significative de l'intensité de la concurrence et du nombre de concurrents jugés sérieux par les décideurs de l'entreprise ;
- une ambiguïté croissante des messages et signaux émis par l'environnement immédiat de l'entreprise ;
- une perception des degrés de risques, stratégique et financier comme étant faibles ;
- une importance particulière accordée aux processus de négociation avec certains acteurs de l'environnement immédiat de l'entreprise ;
- des variables historiques relatives à la durabilité des relations d'échange entre les centres de décision, de l'entreprise et de son environnement immédiat ;
- **et/ou** un degré faible de centralisation des décisions.

(2) La prédisposition psychologique des dirigeants quant au recours à tel ou tel mode de décision dans tel ou tel domaine de leurs activités managériales. Nous résumons cette hypothèse de la manière suivante : *il y aurait certains domaines où toutes formes d'analyses rationnelles, systématiques, exhaustives ou tentatives de prédiction analytique sembleraient, du moins sur le plan pratique, inefficaces pour les décideurs. Par déduction, la détection de certains changements potentiels dans l'environnement de l'entreprise relèvent des capacités conjecturales des dirigeants.*

Les analyses de données empiriques obtenues sur quatre agrégats de variables nous permettrait d'arriver à une conclusion (aussi partielle qu'elle soit) sur l'efficacité des SCD dans la détection de changements potentiels dans l'environnement immédiat de l'entreprise. Les quatre types de variables portent sur :

- Les structures informationnelles : la nature et l'origine des informations nécessaires pour élaborer des plans de développement ou des lignes de conduite pour l'entreprise, la quantité des flux informationnels, la fiabilité des contenus informationnels et les coûts (en temps et en argent) des informations.
- Le contexte : la diversité des situations et conditions environnementales et concurrentielles dans lesquelles l'entreprise opère est considérée, au niveau de cette recherche, comme étant la résultante des niveaux perçus de la complexité qui caractérise les environnements des dirigeants ; leurs choix seraient affectés par leur perception de l'ambiguïté des discours et des messages émis par l'environnement immédiat, des incertitudes qui les entourent et enfin de leur capacité prévisionnelle *in situ*. Le devenir de l'entreprise en dépend très certainement.
- Les particularités des dirigeants : Des variables relatives à l'apprentissage individuel, à la capitalisation des connaissances pratiques et à la capacité d'intégrer des flux informationnels divers et multiples lors d'un processus décisionnel (défini dans le temps et l'espace), pourront nous renseigner sur les domaines où l'efficacité des modes conjecturaux font l'objet de discussions scientifiques.
- La perception qu'ont les dirigeants des conditions d'emploi et des résultats obtenus en se livrant à une démarche conjecturale pour engager ou mettre en œuvre une décision importante (ou perçue en tant que telle) : le degré d'élaboration et de structuration de leurs démarche, leur efficacité apparente, leur fiabilité antérieure ainsi que les limites de leur généralisation aux divers domaines de la vie de l'entreprise constituent le centre de gravité de notre approche.

(3) Enfin, la troisième hypothèse puise dans les déterminants historiques et contextuels de l'efficacité des SCD dans les entreprises. *L'efficacité d'une décision de type conjectural est conditionnée par des facteurs historiques relevant de la durabilité des interactions des dirigeants avec les centres de décisions qui les entourent.* Ces facteurs sont à examiner à partir de deux types de variables : *l'intensité* et la *durabilité* des interactions et des rapports d'interdépendance conjecturale ; rapports qui lient psychologiquement les centres de décision. Ce qui nous laisserait croire que les recours au "raisonnement" conjectural et leur efficacité, dépendraient de la fréquence des interactions des décideurs de l'entreprise et des acteurs clés de

leurs environnements. En effet, la *durabilité* et l'*intensité* des interactions créent des interdépendances conjecturales entre décideurs dans les organisations. Sur le plan analytique, ces interdépendances sont examinées à partir de l'évolution des échanges quotidiens : des flux matériels, financiers, informationnels et surtout mutuels qui nourrissent les interprétations des décideurs et stimulent leurs conjectures. Par exemple, la fidélité du (ou des) client(s) principal(aux), mesurée en nombre d'années, le nombre de rencontres ou de réunions des cadres décideurs de l'entreprise avec leurs homologues chez les clients, le pourcentage de temps consacré par la direction générale aux processus de négociation avec les principaux clients, financiers, fournisseurs, et autres parties prenantes, sont de véritables indicateurs pour cerner la part de la *durabilité* et de l'*intensité* des interactions dans le recours des dirigeants SCD.

Pour résumer notre démarche, nous dirons que nos interrogations portent plus globalement sur ce qui nous paraît comme étant à la base des comportements différenciés des organisations : les comportements décisionnels des dirigeants d'entreprises. Qu'en est-il du libre arbitre des décideurs ? Qu'en est-il de leurs préférences, de la formation de leur choix et l'altération de ces derniers dans le temps et l'espace ? Qu'en est-il de leurs inter-agissements avec les autres décideurs ? Qu'en est-il de la diversité de leurs styles de perception et d'interprétation des situations complexes ? Qu'en est-il des biais et limites caractérisant leur réflexivité et leurs actions face à la complexité des situations réelles ? Quelle est la part de ces éléments dans l'évolution des firmes ?

Que de points d'inflexion marquant des courbes d'évolution de firmes à la suite d'une idée "originale" (DEBOURSE et ali., 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). C'est dire que nous nous intéressons plus particulièrement aux phénomènes psycho-cognitifs impliqués dans les processus d'identification des situations décisives afin d'apporter des éléments d'explication à la diversité comportementale des firmes.

En effet, 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 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, DECKLERCK et DEBOURSE, 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 les déterminants de l'évolution des firmes.

I. 2 Eléments méthodologiques

Des rapprochements entre des styles de décision (réflexions /actions) de dirigeants et des variations enregistrées au niveau de certaines variables marquant l'évolution de leurs entreprises nous ont permis de reconstituer leurs trajectoires. Ainsi, pour chaque entreprise nous avons pu identifier et répertorier une série d'événements (non-programmés) ayant conduit son (ou ses) dirigeant(s) à prendre et à mettre en œuvre une ou plusieurs décision(s) qui, *a posteriori*, se sont avérées extrêmement importantes et déterminantes pour sa survie, son maintien et/ou son développement ultérieur. Ensuite, nous avons focalisé nos investigations sur les styles de décision, c'est-à-dire les différentes manières avec lesquelles chaque dirigeant a pu percevoir,

interpréter, traiter et incorporer les changements survenus dans les environnements de son entreprise (selon un méta-modèle inspiré des travaux de KIESLER et SPROULL, 1982). Les niveaux de perception des changements, le degré de lucidité caractérisant cette perception, les sources d'informations ayant servi à la prise de décision et la fiabilité des modes opératoires relevés sont analysés en même temps que la nature des processus de décision ayant conduit à des comportements perceptibles par les différents acteurs opérant dans l'environnement de la firme. Des variables psycho-cognitives et d'autres portant sur le profil socioprofessionnel des dirigeants participants à notre étude nous ont aidé à affiner nos interprétations quant à leur capacité à infléchir les trajectoires évolutives de leurs firmes.

Quant aux techniques d'investigation et de traitement, nous avons sciemment limité l'âge des firmes observées entre 10 et 25 années d'exercice. Ceci afin de pouvoir repérer des entreprises ayant une mémoire relativement fraîche et une expérience suffisamment riche nous permettant d'examiner une série de changements et en tirer quelques enseignements fiables quant à la part des SCD dans leur dynamique.

L'exploitation de résultats obtenus suite à des analyses factorielles (ACP et AFC), de variance, tests non paramétriques et analyses taxinomiques, nous ont aidé à isoler des éléments de réflexion susceptibles de souligner l'importance des pratiques décisionnelles conjecturales des dirigeants pour la survie, le maintien et/ou le développement de leurs entreprises.

Précisons que 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 problèmes.

II PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

II.1 Profils de dirigeants et styles de décision

Nous nous sommes attachés tout au long de notre étude à une conceptualisation considérant les dirigeants d'entreprises à l'origine de phénomènes de diversité et de différenciation comportementales des firmes. Vecteurs à la fois attracteurs et dissipateurs d'informations, de ressources et de valeurs, à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs organisations, c'est de la qualité de leurs services et échanges que dépendent vraisemblablement des aspects évolutifs de leurs entreprises (BARNARD 1938; PENROSE 1963; SIMON 1993). Plus précisément, dans le cadre de notre étude leur rôle s'apprécie à travers les différentes manières avec lesquelles ils s'aperçoivent des changements, les interprètent, les traitent et enfin, les incorporent sous forme de pratiques et de choix organisationnels. Certes, les différences individuelles d'ordre psychologiques ; liées à la personnalité du dirigeant, sont extrêmement complexes à étudier et à élucider. Mais d'autres éléments relatifs à ses comportements décisionnels et à ses préférences stylistiques le sont moins et peuvent nous renseigner sur des aspects quantifiables, donc empiriquement vérifiables. Parmi ces éléments nous nous sommes focalisés sur cinq dimensions.

A – L'expérience managériale locale

En allant dans le même sens que A. LAVALLEE (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 entreprise (donnée), est d'une importance capitale dans le processus décisionnel. Quelques

tableaux croisés assortis de mesures statistiques de type Gamma² 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 est le besoin de recourir aux données détaillées et chiffrées pour décider - les travaux pionniers de H. A. Simon confirment cet aspect des choses mais dans une autre logique. Dans notre cas d'étude, les valeurs absolues de la variable « ancienneté managériale locale » varient entre 2 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 » confirment une corrélation négative entre les deux variables. Les deux dernières colonnes du tableau croisé n° 1 illustrent nettement bien notre constat. Sur 12 processus décisionnels non-programmés menés par des dirigeants ayant entre 1 et 12 années d'ancienneté managériale locale 8 (67 %) ont été déclenchés par des données précises, voire très précises. Alors que pour les managers les plus expérimentés localement, nous avons relevé que sur 22 décisions non-programmées 14 (63 %) ont été déclenchées par des intuitions, voire des intuitions persistantes.

Tableau croisé n° 1 : Distribution statistique croisée des variables « niveau de perception » et « ancienneté managériale locale ».								
A N C I E N. L O C A L E		Niveau de perception					Cumul %	
		Intuition Persistante	Idée Générale	Données relativement 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, les interactions 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 », nous avons noté que le coefficient de corrélation est de l'ordre de - 0.26. Certes, ce coefficient est faible mais son signe révèle une relation forte intéressante. Ceci est dans la mesure où cette relation nous 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 significativité (voir tableau croisé n° 2, ci-après).

Tableau croisé n° 2 : Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration décisionnelle » et « ancienneté managériale locale ».

A N C I E N N. L O C A L E	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 % cumulé	11 32,4	10 29,4	1 2,9	4 11,8	8 23,5	34	100

La mesure d'association Gamma appliquée aux données brutes du tableau croisé n° 2 est significative à moins de 5 % de marge d'erreur. Cela dit, sans prétendre à une quelconque généralisation hâtive bien évidemment, nous ne risquons pas gros en disant que 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 pensons 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 ; le fait de persister sur des choix qui ne donnent pas les résultats escomptés en temps voulu, 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 de STAW (1981 et ali. 1989) sur l'escalade des engagements ainsi que l'auto-justification, par référence à la théorie de la dissonance cognitive de FESTINGER (1956), 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 va de soit avec les résultats obtenus par SCHWENCK et DUHAIME (1985) sur l'escalade des engagements et les biais cognitifs qui accompagnent certaines décisions.

Tableau croisé n° 3 : **Distribution statistique croisée des variables « niveau de perception » et « persistance décisionnelle ».**

P E R S I S T A N C E	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 % cumulé	17 50,0	1 2,9	5 14,7	9 26,5	2 5,9		34	100

Pour ce qui est du croisement de la variable « persistance décisionnelle » et « degré de structuration décisionnelle » (tableau n°4, ci-après), nous avons noté 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 croisé n° 4 : **Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration décisionnelle » et « persistance décisionnelle ».**

P E R S I S T A N C E	Degré de structuration décisionnelle					Cumul	%
	Très peu structurée	Peu Structurée	Moyennement 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 % cumulé	11 32,4	10 29,4	1 2,9	4 11,8	8 23,5	34	100

C – La formation de base

La formation de base des dirigeants semble jouer un rôle extrêmement important dans les processus décisionnels impliqués dans les situations non-programmées. Cette importance est nettement visible à deux niveaux.

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 (voire très détaillées) s'avère un bon indicateur de changements non-programmés pour 48 % de cette même catégorie.

Tableau croisé n° 5 : **Distribution statistique croisée des variables « niveau de perception » et « formation de base du dirigeant ».**

F O R M A T I O N	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 % cumulé	17 50,0	1 2,9	5 14,7	9 26,5	2 5,9		34	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 (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 croisé n°6 : **Distribution statistique croisée des variables « source d'information » et « formation de base du dirigeant ».**

F O R M A T I O N	Sources d'information					Cumul	%
	Spécialistes Externes	Spécialiste Internes	Démarche Analy. Indiv.	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 % cumulé	9 26,5	6 17,6	4 11,8	14 41,2	1 2,9	34	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. Précisons que la probabilité d'association entre ces deux variables est 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 d'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. Alors que 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 statistiquement significatives pour notre recherche sur le profil de dirigeants ayant recours aux modes conjecturaux de décision, nous avons essayé de croiser la variable « nature de l'argumentation » avec d'autres variables caractérisant les dirigeants interviewés.

Le tableau croisé n° 7, ci-après, révèle une association³ très significative (0.74 à moins de 1 % de marge d'erreur) entre « la tendance persistante des dirigeants » et « la nature de leurs arguments ». Cela étant, nous sommes amenés à avancer qu'un dirigeant très 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 croisé n° 7 : Distribution statistique croisée des variables « nature de l'argumentation » et « persistance décisionnelle »					
P E R S I S T A N T	Nature des arguments				
		Imperfection	Hasard & Chance	Cumul %	
	Très peu persistant	9		9	26,5
	Moyen	1	2	3	8,8
Très persistant	1	21	22	64,7	
	Total %	11 32,4	23 67,6	34 100	

Ce constat ne peut avoir de réelle signification et être pris en considération dans notre analyse que si nous le complétons par la distribution de deux autres variables : « le style de décision » et « la performance décisionnelle » des dirigeants. En effet, sur les neuf (09) dirigeants que nous qualifions de « très peu persistants » et qui ont une forte tendance à expliquer leur échec par l'imperfection de leur décision nous en avons cinq (05) dont les préférences stylistiques sont typiquement analytiques ; c'est-à-dire que leurs démarches décisionnelles sont marquées par la séquentialité algorithmique, la quantification et une forte tendance à la formalisation (voir tableau croisé n° 8). D'où cette interrogation que nous sommes tentés de formuler comme suit : la persistance décisionnelle ne serait-elle pas une des caractéristiques des styles conjecturaux de décision ? Bien qu'une affirmation soit tentante, 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 croisé n° 8 : Distribution statistique croisée des variables « nature de l'argumentation » et « style de décision »				
S T Y L E de D É C I S I O N	Nature des arguments			
		Imperfection	Hasard & Chance	Cumul %
	Conjectural	6	20	26
Analytique	5	3	8	23,5
Total %	11 32,4	23 67,6	34	100

E – La performance décisionnelle

L'analyse gagne en profondeur quand nous essayons de croiser la variable « nature des arguments » développés par les dirigeants pour justifier leurs échec décisionnels et la variable « performance décisionnelle ». Cette dernière étant mesurée par référence à la proportion de décisions menées à terme avec succès. Les mesures d'association appliquées aux dites variables et dont la distribution statistique est résumée par le tableau croisé n° 9 indiquent une légère relation (0.12) significative à 5 %.

Tableau croisé n° 9 : Distribution statistique croisée des variables « nature de l'argumentation » et « performance décisionnelle »				
P E R F O R M. D É C I S	Nature des arguments			
		Imperfection	Hasard & Chance	Cumul %
	Moins de 50 %	4	2	6
50 % et Plus	7	21	28	82,4
Total %	11 32,4	23 67,6	34	100

En effet, aux vues des résultats statistiques obtenus grâce à la distribution croisée mentionnée ci-dessus, nous sommes amenés à penser qu'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 lorsqu'il s'agit d'un dirigeant dont le style de décision est 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 croisé n° 10, ci-après, regroupe les types d'événements que nous avons pu analyser, supposé être à l'origine de saut qualitatif au niveau de courbes d'évolution de firmes concernées par notre étude.

Tableau croisé n° 10 : Distribution des entreprises étudiées en fonction de l'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

Pour effectuer un tel regroupement, nous nous sommes inspirés des travaux de Paul NUTT (1997) qui, précisons-le, aborde la problématique des styles de décision dans les organisations avec une vision cognitive (HANDERSON et NUTT, 1980). Bien entendu, nous avons adapté cette proposition aux besoins de notre recherche car il ne s'agit pas de classer des décisions mais plutôt des événements. Par conséquent, nous avons rattaché chaque événement à une thématique qui ressort d'un lien sémantique et/ou fonctionnel plausible. Etabli 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.

Par exemple, 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). Prenons pour exemple le cas de SER-20 (non d'emprunt), une firme spécialisée dans le conseil en communication, fondée par deux associés partageant la passion de la photo et de la création publicitaire et qui, six années après sa création, s'est trouvée confrontée à de « sérieux problèmes d'organisation ».

Un événement concurrentiel désigne une situation importante non programmée caractérisée par la centralité d'un (ou de plusieurs) concurrent(s) dans la décision finale de l'entreprise.

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.

Si les critères d'appartenance sémantique et/ou fonctionnel des événements analysés nous ont aidé à identifier des "pôles d'attraction" ou des acteurs environnementaux, qui semblent *a posteriori* déterminants dans la dynamique de telle ou telle entreprise à tel ou tel moment de son existence, ils (les critères) demeurent insuffisants pour nous fournir une quelconque idée sur les modes de décisions développés par les dirigeants pour faire face à ces événements. Nos analyses sur les processus décisionnels engagés par les 34 dirigeants concernés par notre démarche nous ont fourni un peu plus d'informations sur l'importance des conjectures dans la perception, l'interprétation, le traitement et la mise en œuvre des solutions approuvées.

B - Les niveaux de perception

Quant au niveau de perception des événements rencontrés par les 34 dirigeants d'entreprises qui forment notre champ d'observation, nous avons tenu compte, pour les traitements statistiques de l'ensemble des entretiens, de trois batteries de variables : les niveaux objectifs (C.A. 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

En ce qui concerne le premier point, sans prétendre ici à une quelconque généralisation⁴, l'analyse de six tableaux croisés dont nous avons retenu trois (voir tableaux croisés n° 10, 11 et 12, ci-après) révèle que 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 dans la mesure où les coefficients de corrélation⁵ sont respectivement significatifs (0,59 ; 0,48 ; 0,50) à moins de 5 % de marge d'erreur. Ainsi, bien que la taille de nos observations fasse défaut, nous sommes amenés à penser qu'une proportion non négligeable parmi les dirigeants ayant vécu des changements non programmés suite à des événements importants ont pu constater ou percevoir avec lucidité l'importance des changements qui s'annonçaient soit au niveau de leurs relations avec les clients (70,6 %) soit au niveau des repères commerciaux de type chiffres d'affaires (61,8 %) ou encore au niveau des fluctuations enregistrées par leur part de marché (52,9 %).

Tableau croisé n° 10 : Distribution statistique croisée des variables « qualité de perception des changements » et « Type d'événements » à travers « Chiffre d'affaires ».						
		Qualité de la perception			Cumul et %	
		Aucune constatation	Constatation Moyenne	Constatation Evidente		
E V E N E M E N T	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	12	1	21	34	100
	% cumulé	35,3	2,9	61,8		
Tableau croisé n° 11 : Distribution statistique croisée des variables « qualité de perception des changements » et « Type d'événements » à travers « Relation Clients ».						
		Qualité de la perception			Cumul et %	
		Aucune constatation	Constatation Moyenne	Constatation Evidente		
E V E N E M E N T	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	7	3	24	34	100
	% cumulé	20,6	8,8	70,6		

Tableau croisé n° 12 : Distribution statistique croisée des variables « qualité de perception des changements » et « Type d'événements » à travers « Part de marché ».						
E V E N E M E N T	Qualité de la perception				Cumul et %	
	Aucune constatation	Constatation Moyenne	Constatation Evidente			
	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	11	5	18	34		
% cumulé	32,4	14,7	52,9	100		

A ce niveau de notre analyse, il n'est pas de prudence de vouloir formuler une interprétation générale quant aux liens qui pourraient exister entre la nature des événements et le niveau de leur perception. Toutefois, nous sommes tentés d'avancer que la perception par un dirigeant d'un changement quelconque 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 ». Probablement, le degré d'implication des dirigeants y est pour quelque chose, mais les données pour le vérifier nous font cruellement défaut. En fait, il serait intéressant d'examiner l'importance du degré d'implication, pour une meilleure perception, à travers le pourcentage de temps consacré par chaque dirigeant à chaque activité et de voir si la qualité de la perception varie selon qu'il s'agit d'un changement ayant une relation avec l'activité la plus prépondérante ou non. Des techniques statistiques de type ANOVA multifactorielle simple constituent des outils adaptés à ce genre de vérification d'hypothèses.

2 - Le degré de lucidité

Pour ce qui est du degré de lucidité conjecturale, communément appelé degré d'anticipation, 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 (l'un dispose d'une structure interne spécialisée dans la collecte et le traitement de données, l'autre travaille avec un cabinet de conseil en gestion). Toutefois, entre un pressentiment assimilé à « une intuition persistante » (50 %), « une idée générale moins précise et incertaine » (3 %), « des données relativement précises ; avec une certaine ambiguïté » (15 %), « des données détaillées et quasi certaines » (26.5 %) et enfin, « des données très précises » (6 %) nous avons toute une gamme de réponses. La diversité de ces dernières nous 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. En effet, si la dispersion des réponses n'est plus à démontrer, entre des dirigeants affirmant sans la moindre ambiguïté n'avoir pas pu établir des liens quantifiables entre les données qu'ils avaient et leurs convictions intimes (50 %) et ceux affirmant un recours systématique à l'analyse (séquentielle et rigoureuse), il en est autrement pour le reste. Nous pensons qu'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 croisé n° 13 : **Distribution statistique croisée des variables « type d'événements » et « degré d'anticipation ».**

A N T I C I P A T I O N	Type d'événement							Cumul %	
	Organisationnel	Technologique	Financier	Fournisseur	Client	Concurrent			
Intuition Persistante	2	2		2	7	4	17	50,0	
Idee 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	

Remarquons que si pour des problèmes non-programmés de type financier ou technologique ce sont des informations détaillées quasi certaines (2/3) voir très détaillées et très complètes (1/3) qui déclenchent le processus décisionnel, les cas des événements-client et des événements organisationnels, quant à eux, ne sont pas aussi évidents. En effet, 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. Toutes les entreprises ne disposent pas d'une base de données complètes sur leurs clients et encore moins sur leurs fournisseurs. Cela est d'autant plus vrai pour les petites et moyennes structures économiques. 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 afin de remédier au manque de données quantitatives précises que nécessite l'analyse systématique.

3 - Les sources d'information

Pour ce qui est des sources d'informations susceptibles d'être à l'origine des processus conjecturaux dans le domaine du management, nous en avons recensé 5 catégories (Tableau n° 14, ci-après). Elles sont perçues par nos répondants comme étant en amont des processus de décision effectivement engagés pour faire face à des situations non-programmées.

Tableau n° 14 : Distribution des événements examinés en fonction des sources d'informations servies à la prise de décision.		
	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 », qu'elle soit celle du dirigeant (décideur) ou de l'un de ses collaborateurs, reste de loin la source la plus citée dans notre étude. Peut être parce que la distribution statistique des événements rencontrés n'est pas équitablement répartie ou que nous ne disposons pas d'un nombre important d'observations. Néanmoins, le Tableau croisé n° 15 (ci-après) montre que parmi les 9 processus décisionnels non-programmés portant sur des événements de type client, notre analyse révèle que 5 ont été déclenchées par une sorte d'idées intuitives ou d'intuitions persistantes. 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 deux derniers cas, les sources spécialisées (internes et/ou externes) s'avèrent relativement importantes dans le processus de perception et de traitement d'informations.

Tableau croisé n° 15 : Distribution statistique croisée des variables « sources d'information » et « types d'événement ».									
S O U R C E S	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 % cumulé	4 11,8	5 14,7	3 8,8	3 8,8	9 26,5	10 29,4	34	100	

Les analyses multidimensionnelles (présentées un peu plus loin) nous en dirons un peu plus sur la fiabilité (statistique) de chaque source d'information ou plutôt chaque niveau de perception, puisqu'il s'agit bel et bien de niveaux de perceptions, associée à chaque type d'événement.

C - La tendance à la structuration

Les données empiriques traitées et représentées dans Tableau croisé n° 16 (ci-après) 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 croisé n° 16 : Distribution des événements examinés en fonction des niveaux de structuration des décisions prises 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 dû 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. En effet, dans 11 cas sur les 34 décisions examinées (soit 32 %) nous avons noté que les décideurs ne disposaient pas d'assez d'éléments pertinents pour mener une analyse séquentielle. Les observations de Weston H. AGOR (1989, p. 128) avancent que le recours aux processus intuitifs est d'autant plus fréquent que des précédents auxquels les décideurs puissent se référer sont rares. Aussi, dans 5 cas (15 %) nous avons noté une focalisation sur un nombre relativement restreint d'éléments de la part des dirigeants. Cela étant, soit parce que les autres éléments se sont avérés inutilisables soit parce que les coûts étaient jugés élevés.

Malheureusement, par référence aux hypothèses de travail de W. H. AGOR (1989) et Ole R. HOLSTI (1971), nos analyses n'apportent aucune précision quant aux impacts de la pression temporelle sur la qualité des processus décisionnels. Très certainement, parce que notre questionnaire centré administrable sur site 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.

Le Tableau croisé n° 17 (ci-après) est riche d'informations descriptives susceptibles de nous aider à examiner l'hypothèse reliant le degré de structuration d'une décision à la nature de l'événement qui l'a engendrée.

Tableau croisé n° 17 : **Distribution statistique croisée des variables « type d'événements » et « degré de structuration décisionnelle ».**

S T R U C T U R A T	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 qu'elle ne soit affectée par une variable explicative de type « formation de base », « ancienneté dans l'entreprise », « ancienneté managériale » et/ou « performance décisionnelle antérieure ». En effet, comme indiqué dans le Tableau croisé n° 17, 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 de l'entreprise et ses procédés technologiques. Cependant, les 2/5 des décisions portant sur des événements de même genre sont prises sans réelle étude technico-économique approfondie. Précisons que nous nous sommes assurés qu'il s'agit bien dans les deux séries de décisions (technologiques hautement structurées et technologiques très peu et peu structurées) de situations perçues par nos répondants comme étant importantes pour l'évolution ultérieure des firmes concernées.

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 organisationnel (notamment, la (re)distribution de fonctions et de rôles à l'intérieur de l'entreprise et la répartition du pouvoir) 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 par nos répondants (rappelons qu'il s'agit d'analyses *a posteriori*), un constat fort intéressant s'impose. En fait, nos recherches sur les domaines éventuels où des résultats

satisfaisants peuvent être obtenus avec des modes conjecturaux de décision (simples et rapides) sont 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 d'extraire de nos observations empiriques et de répertoire des éléments qui semblent, à première vue, déterminants dans le processus de structuration de tel ou tel type de décision. Les Tableaux croisés n° 18, 19 et 20 (ci-après) résument les résultats bi-dimensionnels de nos investigations en la matière.

Les analyses bi-dimensionnelles issues du Tableau croisé n° 18, présenté ci-dessous, confirment que pour 71 % des processus de décision que nous avons pu analyser, un degré de structuration décisionnelle « très peu » ou « peu élevé » caractérise des situations perçues comme étant « très complexes ».

Tableau croisé n° 18 : Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration de la décision » et « complexité des informations »								
C O M P L E X I T E	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 % cumulé	11 32,4	10 29,4	1 2,9	4 11,8	8 23,5	34	100	

La masse d'informations nécessaires pour saisir les différentes facettes du problème étant considérée par les dirigeants comme très considérable, peu fiable et très coûteuse en temps et en argent.

A notre surprise, nous avons constaté que dans 62 % des cas examinés une faible structuration du processus décisionnel est accompagnée d'une perception très élevée des risques encourus par la firme ; ces risques concernent les ressources mises en jeu et les conséquences stratégiques en cas d'échec (voir Tableau croisé n° 19).

Tableau croisé n° 19 : Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration de la décision » et « risques perçus »								
R I S Q U E S	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 % cumulé	11 32,4	10 29,4	1 2,9	4 11,8	8 23,5	34	100	

A moins qu'il ne s'agisse là d'une 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 plus ou moins important. En effet, nous pensons que cela est dû à l'urgence des situations non-programmées et à la déficience de données objectives qui contraignent les dirigeants plutôt à l'action qu'à la réflexion profonde et structurante.

Enfin, 80 % des comportements décisionnels « très peu » ou « peu structurés » que nous avons analysé dans le cadre de cette étude sont intervenus dans des conditions caractérisées par une perception très forte de l'ambiguïté des messages et des pratiques managériales et organisationnelles des acteurs en présence.

Tableau croisé n° 20 : Distribution statistique croisée des variables « degré de structuration de la décision » et « ambiguïté perçue des messages ».									
A M B I G U I T É		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 % cumulé	11 32,4	10 29,4	1 2,9	4 11,8	8 23,5	34	100		

Ces constats rejoignent ceux de Weston H. AGOR (1989) et de nombreux chercheurs postulant une corrélation significative négative entre le degré de structuration décisionnelle et les niveaux de perceptions qu'ont les décideurs de la structure informationnelle. Autrement dit, 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 particulièrement marquées par la complexité des problèmes rencontrés et la déficience des informations disponibles.

Pour approfondir nos analyses sur les conditions qui favoriseraient le recours à l'intuition, aux convictions internes, aux sentiments, au raisonnement peu ou non structuré pour décider ainsi les domaines appropriés à ces styles de décision, 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 de résultats fournis par différentes analyses en composantes principales (ACP). Ces résultats nous intéressent dans la mesure où ils nous permettent de décrire les ressemblances entre les perceptions de 26 dirigeants caractérisés par un recours systématique au raisonnement conjectural.

Nos analyses faites à partir de la matrice des composantes factorielles (Annexe, encart 2) et la matrice des corrélations structurelles (Annexe, encart 3) confirment que la majorité des variables qui contribuent fortement à la formation des facteurs portent sur deux dimensions majeures. La première est 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. Alors que la deuxième dimension porte sur les coûts, en temps et en argent, liés à 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. Ceci dit, quand le dirigeant perçoit une déficience dans le système d'information formel (FPSYSINFO) de son entreprise et tant qu'il n'a pas trouvé une solution fiable et durable pour y remédier, il a tendance à se fier à ses convictions intimes, à ses intuitions persistantes et à ses pressentiments pour prendre des décisions importantes. Cela est d'autant plus vrai que lorsqu'il réalise que son système d'information et d'aide à la décision n'intègre pas toutes ou parties des dépendances de son entreprise vis-à-vis de son environnement (SYSINFDP) ; que les rétentions externes en matière d'informations utiles à la gestion ne sont pas intégrées (SYSINFRT).
- 2 - Une complexité croissante des informations qui proviennent de l'extérieur de l'entreprise (DCXIFEXT). Les recours systématiques aux modes conjecturaux de décision semblent aussi être liés au degré de complexité perçue des informations provenant de l'extérieur de l'entreprise. Cette complexité est essentiellement perçue par les dirigeants à travers l'ambiguïté des signaux, des discours et des pratiques managériales, organisationnelles et concurrentielles des principaux acteurs qui les environnent. Et cela, soit parce que l'ambiguïté laisse apparaître une multitude d'alternatives possibles, soit parce qu'elle dilue l'information utile à la prise de décision dans un fouillis de contradictions.
- 3 - Une remise en cause de la fiabilité des informations disponibles, en quantité et en qualité, sur l'état de la concurrence (QINFCONC). Cela dit, le recours des dirigeants aux modes conjecturaux de décision est d'autant plus fréquent en situation de crise et de déréglementation - en raison de l'incertitude ou de l'imprévisibilité des comportements concurrentiels des firmes présentes sur leurs marchés - qu'en toutes autres situations. Cette variable semble bien présentée par les facteurs 1, 2, 4 et 6 où elle est significativement corrélée avec des variables portant sur les difficultés rencontrées par les dirigeants en matière de collecte et de traitement de données utiles à la décision commerciale (MFCINFCL) et à la négociation avec les fournisseurs (MFCINFFO).
- 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 (TURBENVE, facteurs 2 et 3). Ainsi, si pour une raison ou une autre le système d'information d'une entreprise éprouve des difficultés persistantes lorsqu'il s'agit de détecter des indices de changements, qui s'avèrent *a posteriori* lourds de conséquences, les styles conjecturaux de réflexion et d'action managériales prennent la relève.

En ce qui concerne la deuxième dimension, l'interprétation des axes factoriels 1, 2 et 3 (Annexe, encart 2 et 3) révèle que le recours des dirigeants aux styles conjecturaux de décision est systématique quand les coûts, en temps et en argent, engendrés par leurs activités décisionnelles, sont perçus comme considérables. Ainsi, pour garder des clients de plus en plus exigeants et de moins en moins fidèles (MFCINFCL), choisir des fournisseurs parmi tant d'autres (MFCINFFO) ou encore pour pouvoir améliorer leur offre par rapport à celle de la concurrence directe (QINFCONC), tous les dirigeants d'entreprises ne disposent pas des ressources et des moyens suffisants qu'une démarche analytique rigoureuse impose. 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 inabornables. Par conséquent, le dirigeant se fie à ses jugements, à ceux de ses collaborateurs (DCDQCD) et aux impressions qu'il perçoit à travers ses nombreuses et diverses connexions avec les principaux acteurs de son environnement.

II. 4 Domaines d'efficacité des styles conjecturaux de décision.

Notre deuxième hypothèse de recherche appuie l'idée selon laquelle les dirigeants s'accordent quant à l'efficacité apparente des modes conjecturaux de décision dans certains domaines de

l'activité managériale. Ainsi, nous sommes persuadés 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.

En effet, en sus de ce que nous avons noté dans la section bi-dimensionnelle, la technique dite ANOVA multifactorielle simple⁶ nous a aidé à isoler deux domaines de l'ensemble des activités managériales : les décisions portant sur les aspects concurrentiels (Annexe, encart n° 4) et celles concernant l'organisation interne de la firme (Annexe, encart n° 5). Les SCD y semblent particulièrement efficaces.

Techniquement, nous avons cherché les variables qui expliquent le mieux l'efficacité de chaque comportement décisionnel, analytique ou conjectural, développé par chaque dirigeant confronté à des types d'événement non-programmés (technologique, organisationnel, financier...) et de voir si le pourcentage de variance expliquée par chaque facteur, par rapport à la variance expliquée totale, est significatif ou non.

Par référence à la significativité statistique de nos résultats (supérieure à 95 %) nous pouvons affirmer que les SCD sont particulièrement efficaces face à des problèmes liés à la concurrence et à la structuration des firmes de petite et moyenne dimensions. Vraisemblablement, cela serait dû à la complexité apparente de ces 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 (FORMAT_C) et leur performance décisionnelle antérieure (DECISU_C) semblent déterminer l'efficacité de leurs styles de décision face à des problèmes non-programmés de type concurrentiel (encart n° 4). D'un côté, les parts de variance expliquée par ces deux variables (10 % et 7 %) confirment les mesures de liaison évoquées précédemment. D'un autre côté, au vu des statistiques bi- et multidimensionnelles nous sommes enclins à penser que 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, en écoutant leurs intuitions persistantes ou en empruntant les voies des conjectures. En effet, l'examen de deux groupes stylistiquement homogènes, 26 conjecturaux et 8 analytiques, révèle que chez les « conjecturaux » nous avons 11 généralistes parmi 12 (soit 92 %) qui confirment nos propos. Dans les mêmes conditions, l'efficacité des SCD ne semble pas faire l'unanimité des dirigeants techniciens de formation. Les avis sont fortement partagés et ne convergent pas d'une manière significative en faveur des styles conjecturaux. Pour ce qui est des dirigeants autodidactes ou professionnels, et pour des raisons de stabilité statistique, nous ne pouvons conclure par une quelconque tendance stylistique.

Quant au recours avec succès aux modes conjecturaux pour décider face à des imprévus organisationnels, tels qu'une restructuration imposée par un conflit de pouvoir, un départ non-programmé d'un collaborateur ou par d'autres événements de même genre, l'ancienneté du dirigeant comme cadre décideur (ANDG_C) vs ancienneté locale, et sa persistance décisionnelle (FPERS_C) 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 % (Annexe, encart 5). Ces constats rejoignent ceux fournis par les Tableaux croisés n° 3, 4 et 7 présentés précédemment. Cela dit, nous sommes portés à penser qu'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 lui assure la rapidité et la fiabilité de son style de décision et assure à l'entreprise une incorporation en temps réel des changements importants survenus dans ses environnements.

Le fait que nous ayons pu identifier empiriquement deux domaines où les SCD paraissent particulièrement efficaces, nous 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 pratiqués couramment de par leur efficacité. Précisons

que sur l'ensemble de nos répondants, 8 analytiques et 26 conjecturaux confondus, 53% croient à l'efficacité générale des modes conjecturaux.

III ELEMENTS DE SYNTHÈSE

Cette étape de notre recherche nous a dotée d'une batterie de variables susceptibles de nourrir les recherches sur la part des SCD dans la perception, l'interprétation, le traitement et l'incorporation des changements. En effet, au vu des interprétations que nous nous sommes faites des différents traitements bi et multidimensionnels que nous avons pratiqués sur les données empiriques de notre démarche, nous sommes persuadés de la pertinence de nos hypothèses de recherche soulignant (1) des particularités environnementales qui caractérisent le recours aux SCD par des dirigeants d'entreprises, (2) l'existence de domaines d'activité managériale où les SCD sont particulièrement efficaces et (3) des profils psycho et socio-professionnels de décideurs conjecturaux.

Que nous nous référions aux listings de l'analyse en composantes principales, de l'analyse factorielle des correspondances ou des indices de proximité entre individus (classification hiérarchique), trois sous-ensembles de variables quasi-homogènes semblent déterminants dans l'explication de la variance totale de notre système de données empiriques.

En premier lieu, nous avons les **systèmes d'information et les structures informationnelles**. Notre démarche révèle que le recours aux modes conjecturaux de décision est souvent, si ce n'est dans la quasi-totalité des cas examinés, 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.

En deuxième lieu, nous avons les **rappports masse, coût et fiabilité des informations** utiles à la prise de décision. Les résultats descriptifs que nous avons réalisés grâce à des factorisations croisées (ACP et AFC) 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 dimension ; ne disposant donc ni de ressources ni de moyens hautement spécialisés dans la collecte, l'interprétation et le traitement des informations complexes.

Enfin, nous avons isolé des variables ayant trait à **la psychologie du dirigeant et à son expérience managériale**. Nos interprétations des outputs des différentes factorisations et analyses discriminantes révèlent que le recours aux styles conjecturaux de décision est associé à des traits relevant de la psychologie et du statut socioprofessionnel du dirigeant.

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 ; c'est-à-dire le fait que le décideur affiche ou non sa détermination à poursuivre les choix importants qui ne réalisent pas les objectifs souhaités en temps voulu et par lesquels il a tendance à justifier d'éventuels échecs.

En ce qui concerne la dimension socioprofessionnelle, nous avons noté dans un précédent paragraphe 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 : les “neuro-déterminants” de l'évolution des firmes.

"Complexité", "Cognition", "Décision", "Dynamique" et "Changement" sont, sans aucun doute, les concepts clefs de la littérature managériale et stratégique des deux dernières décades de ce 2^{ème} millénaire. Un des nombreux paradigmes de recherche qui se sont constitués sur la base d'intégrations combinées de ces concepts consiste à consolider l'étendue des réflexions et des actions des dirigeants dans l'évolution des entreprises. Plus précisément, constatant la complexité croissante des réalités organisationnelles, la rapidité des changements et les limites du raisonnement analytique humain, les approches dites neuroscientifiques appliquées aux organisations se sont principalement intéressées à la Stratégie et à la Décision - comme pratiques managériales et domaines de connaissance. Opérant au sein de ces deux champs de la recherche en gestion, nous tentons une explication de la diversité et de la différenciation des trajectoires d'évolution des firmes par la diversité cognitive des dirigeants. Autrement dit, c'est à partir de la diversité des facultés et des mécanismes cognitifs managériaux impliqués dans la perception des changements, l'interprétation des comportements et des discours, le traitement d'informations imparfaites, la mémorisation et l'apprentissage, que nous pensons pouvoir cerner le rôle des dirigeants dans la dynamique globale de leurs firmes.

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, 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 (locale vs globale), la performance décisionnelle (antérieure), 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 effectif de leurs firmes. 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 Jean-Pierre DEBOURSE et Isabelle 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, celui que nous partageons avec de nombreux praticiens nord-américains et peu de dirigeants d'entreprises dans l'Hexagone, 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 est d'essence académique. Nous sommes persuadés de la nécessité d'intégrer des neuroscientifiques (psychologues, socio-cogniticiens et neurologues, notamment) au sein de toute équipe de recherche œuvrant pour identifier, isoler et/ou simuler des facteurs et/ou des processus de changement dans les organisations. Leur intégration est d'une nécessité pédagogique, pratique et civilisationnelle 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 La problématique détaillée ainsi que le cadre conceptuel permettant de situer nos travaux de recherche, sur la part des styles conjecturaux de décision dans l'évolution des firmes, font l'objet d'une élaboration synthétique en vue

d'une prochaine publication. Toutefois, le lecteur intéressé pourra demander une version auprès des auteurs ou Cf. MAZOUZ (1998).

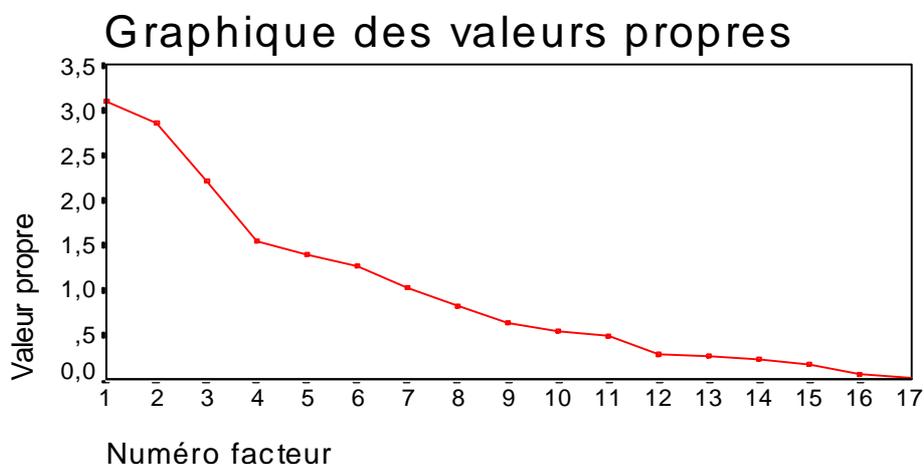
- 2 La littérature sur le changement organisationnel est abondante, les concepts et définitions pour qualifier ces changements ne font pas l'unanimité. Ainsi, nous trouvons 36 concepts et définitions répertoriés en fonction des disciplines auxquelles elles appartiennent. Cf. LEVY, A. (1986).
- 3 Des facultés mentales permettant aux êtres humains d'élaborer des représentations tangibles d'un environnement complexe ou de chercher des solutions à des problèmes non programmés et non-structurés Cf. MAZOUZ (1998).
- 4 Nous nous sommes servis 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.
- 5 Il s'agit des mesures de liaison Lamda 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.
- 6 Le nombre d'observations n'étant pas suffisamment important (n=34), il devient très risqué d'avancer des résultats de Tests statistiques nous permettant de nous prononcer avec une certitude statistique conventionnelle sur les liens qui pourraient exister 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 aiderons à émettre quelques suggestions quant à la présupposée relation.
- 7 Précisons qu'il s'agit du coefficient de corrélation de Spearman, adapté aux données d'intervalle.
- 8 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.

Annexes

Encart 1 : **Matrice de la variance expliquée totale***

Facteur	Valeur Propre	% de Var.	% de Var. Cum.
01	3,10498	18,3	18,3
02	2,85559	16,8	35,1
03	2,21016	13,0	48,1
04	1,55443	9,1	57,2
05	1,39129	8,2	65,4
06	1,27334	7,5	72,9
07	1,03448	6,1	79,0
08	0,83164	4,9	83,9
09	0,64454	3,8	87,6
10	0,55098	3,2	90,9
11	0,49634	2,9	93,8
12	0,29513	1,7	95,5
13	0,27518	1,6	97,2
14	0,22385	1,3	98,5
15	0,17634	1,0	99,5
16	0,06235	0,4	99,9
17	0,01937	0,1	100,0

*La variance expliquée est le pourcentage de variance par rapport à la variance expliquée totale, par chaque facteur.



Encart 2 : Matrice des composantes principales*

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
SYSINFRT	,70						
SYSINFDP	,69	,58					
DCXIFEXT	,62	,41					
MFCINFCL	-,58		,42				
QINFCONC	-,58	,52			-,33		
RENFINCE	-,47	,30	-,39				
FPSYINFO	,50		,70				
MFCINFFO	-,41	,62				,30	
DGPNCINT		,49		-,40	,39		-,43
TECHPROD		-,36	,60	,40			
PERCONC	,32	-,38	,49	-,37		,31	
DCDQCD	,33		-,43	-,36			
PRISRISK			,44	-,53			,52
DGPNAEXT				,52	-,54		
TURBENVE		,37	,41		,51	-,39	
PARITE			-,57			,60	
PERC_CD		-,33			,51	,58	

** dite aussi matrice des coordonnées factorielles, elle contient les coefficients utilisés pour exprimer la variable dans les termes des facteurs.

Encart 3 : Matrice des corrélations structurelles*

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
SYSINFDP	,87						
DCXIFEXT	,81						
FPSYINFO	,80					-,30	
SYSINFRT	,73						
MFCINFCL		,86					
MFCINFFO		,80					
DCDQCD		-,57	-,48				
PARITE			-,90				
TECHPROD			,69			,41	
DGPNCINT		,34		-,80			
DGPNAEXT					-,89		
TURBENVE	,42	,33		,47	,50		
PERC_CD						,94	
QINFCONC		,53		-,49		-,62	
PRISRISK							,80
RENFINCE							-,76
PERCONC				,34			,76

* Matrice contenant les corrélations de chaque variable avec chacun des facteurs.

Encart 4 : Efficacité des styles conjecturaux face à des problèmes concurrentiels.

DOMCONC Efficacité des outils utilisés : Concurrence.
 By ANDGEN_C Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise
 FORMAT_C Formations de base du répondant.
 FONCT_C % de temps consacré par la DG aux partenaires externes.
 ANDGC_C Ancienneté du répondant comme dirigeant
 DECISU_C Pourcentage de décisions menées à terme
 FPERS_C Fréquence de persistance (classe)
 UNIQUE sums of squares
 All effects entered simultaneously

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig of F
Main Effects	32,603	11	2,964	2,147	,031
ANDGEN_C	,384	2	,192	,139	,871
FORMAT_C	10,427	2	5,213	3,777	,039
FONCT_C	6,757	2	3,378	2,447	,110
ANDGC_C	2,669	2	1,335	,967	,396
DECISU_C	7,835	1	7,835	5,676	,026
FPERS_C	,924	2	,462	,335	,719
Explained	32,603	11	2,964	2,147	,031
Residual	30,367	22	1,380		
Total	62,971	33	1,908		

34 cases were processed.

0 cases (,0 pct) were missing.

Encart n° 5 : Efficacité des styles conjecturaux de décision appliqués à des problèmes organisationnels.

DOMORGA Efficacité des outils utilisés : Organisation

By ANDGEN_C Ancienneté du dirigeant dans l'entreprise
 FORMAT_C Formations de base du répondant.
 FONCT_C % de temps consacré par la DG aux partenaires externes.
 ANDGC_C Ancienneté du répondant comme dirigeant.
 DECISU_C Pourcentage de décisions menées à terme avec succès.
 FPERS_C Fréquence de persistance/choix entrepris

UNIQUE sums of squares
 All effects entered simultaneously

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig of F
Main Effects	38,507	11	3,501	2,751	,021
ANDGEN_C	1,132	2	,566	,445	,647
FORMAT_C	,421	2	,210	,165	,849
FONCT_C	5,525	2	2,763	2,171	,138
ANDGC_C	16,443	2	8,222	6,461	,006
DECISU_C	,888	1	,888	,698	,412
FPERS_C	12,797	2	6,399	5,029	,016
Explained	38,507	11	3,501	2,751	,021
Residual	27,993	22	1,272		
Total	66,500	33	2,015		

34 cases were processed.

0 cases (,0 pct) were missing.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC J. C. (1994) : « *Pratiques sociales et Représentations* » Puf, 1er édition, Paris.
- 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 Organizational Research* » Journal of Management Studies, Vol. 33, n° 1, pp. 119-134.
- ALLISON G. L. (1971) : « *Essence of Decision* » Little Brown.
- 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)
- BARNARD C. I. (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.
- BOLMAN L.G. & DEAL T.E. (1984) : « *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations* » Jossey-Bass, San Francisco, 1984.
- 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.
- BRADLEY M. Z. (1977) : « *La planète aux vents de folie* » Press Pocket, Paris

- 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.
- CHILD (1972) : « *Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice* » Sociology, Vol. 6, 1972, pp. 1-21
- COHEN M. D., MARCH J. G. & OLSEN J. P. (1972) : « *A Garbage Can Model of Organizational Choice* » Administrative Science Quarterly, Vol. 7, n°1, pp. 1-25.
- CRAUSER J. P. et ali. : « *Guide pratique d'analyse des données* » Ed. d'Organisation, 1989
- CYERT R. M. & MARCH J. G. (1963) : « *A behavioral theory of the firme* » Prentice Hall.
- 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. (1994) : « *L'Entreprise vue par un Economiste et un Historien* » Présentation de travaux sur la fonction, les rôles de dirigeants et évolution des entreprises, IFRESI, 12/ 03/ 1994, Lille.
- DEBOURSE J.-P. et DANJOU I. (1986) : « *Recherche sur l'évolution des firmes et ses déterminants* » Article de recherche, "Le courrier du CNRS", IAE de Lille, 1986.
- 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 Strategique. Contrôle 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.
- DURKHEIM E. (1898) : « *Représentations individuelles et représentations collectives* » Revue métaphysique et morale, VI, pp. 273-302.
- 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.
- EINHORN H.-J & HOGARTH R. M. (1988) : « *La prise de décision: L'expérience et l'avenir* » Harvard-l'Expansion, Vol. 47, Hiver 1987/1988, pp. 59-65
- EISENHARDT K.M. (1989) : « *Making Fast Strategic Decision in High-Velocity Environments* » Academy of Management Journal, Vol. 32, n°3, 1989, pp. 543-576.
- EISENHARDT K.M. (1992) : « *Le manager lent et le manager rapide. Comment accélérer les processus décisionnels* » Gérer et comprendre, Septembre 1992, pp. 4-18
- FESTINGER L. (1957) : « *A Theory of Cognitive Dissonance* » Evaston, 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.
- HENDRICK H. W. (1979) : « *Differences in Group Problem Solving Behavior and Effectiveness as a Function of Abstractness* » Journal of Applied Psychology, Vol. 64, pp. 518-525.
- 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.
- KOENIG G. (1981) : « *La théorie de la décision : luxe ou nécessité ?* » Direction et Gestion, n°5, 1981, pp. 11-24.
- 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.
- MARCH J. G. (1972) : « *A garbage can model of organizational choice* » Administrative Science Quarterly, Vol. 17, n° 1, Mars 1972.
- 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. (1998) : « *La part des styles conjecturaux de décision dans l'évolution des firmes* » Thèse de Doctorat, Dirigée par J-P. DEBOURSE, IAE de Lille USTL (Lille 1).
- 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).
- McCALL M. W. & KAPLAN R. E. (1985) : « *Whatever it Takes : Decision Makers at Work* » Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 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.
- MILLER D. & FRIESEN P. H. (1984) : « *A Longitudinal Study of the Corporate Life cycle* » Management Science, Vol. 30, n° 10, October 1984, pp. 1161-1183.
- 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, XV1, 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. (1990) : « *Le Management. Voyage au centre des Organisations* », Ed. D'Organisation, Paris.
- MINTZBERG H. (1994) « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* », Dunod, Paris.
- 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
- QUINN J. B. (1988) : « *Strategical change: "Logical incrementalism"* » In « *The Strategy Process* », Quinn, Mintzberg et James, Printice Hall, 1988
- ROWAN R. (1979) : « *Those Business Hunches Are More Than Blind Faith* » Fortune, 23 avril 1979.
- ROY B. et BOUYSSOU D. (1992) : « *Aide à la décision* » Encyclopédie du Management, Vuibert, 1992
- 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
- SIMON H. A. (1993) : « *Strategy and Organizational Evolution* » Strategic Management Journal, Special issue, Winter 1993, pp. 131-142.
- 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.
- VAN DE VEN A. H. & ASTLEY W. G. (1992) : « *Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior* » Wiley
- 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
-