

Rationalité limitée et "paradigme" stratégique.

DEHOUCK Laurent.

De nombreuses propositions sur la formation et le soutien des stratégies se sont développées récemment à partir de points de vue cognitifs. Dans toutes ces approches cognitives de la stratégie¹, celle-ci se révèle être d'abord un exercice de l'esprit. De plus, parce qu'elle est élaboration collective², elle serait le lieu de confrontation, de sélection et de communication de « cadres de références », voire même de création en commun d'un « paradigme » stratégique : « les postulats, principes, croyances qui influent sur l'idée que l'entreprise se fait d'elle-même et sur la représentation qu'elle se donne de son secteur industriel » pour reprendre, par exemple, les termes de Hamel et Prahalad (1993, p 44). On se focalise ainsi, sur les contenus et les mécanismes mentaux des dirigeants (Laroche & Nioche, 1994) et on s'écarte radicalement du stratégique comme allocation de ressources. L'impact pratique de ces travaux est malgré cela considérable. Par exemple, pour Hamel & Prahalad, « la concurrence internationale ne se fait plus simplement entre un produit et un autre, une entreprise et une autre, deux secteurs opposés l'un à l'autre. C'est plutôt, un état d'esprit contre un autre état d'esprit, un cadre de référence (de management) opposé à un autre cadre de référence » (1993, p 45). De plus, ces auteurs soutiennent que la cohérence interne et le caractère partagé de ce « cadre de référence de management » sont déterminant pour l'efficacité et l'efficience de l'action collective.

Dès lors, il n'est pas étonnant de constater des réinterprétations cognitives des outils classiques d'aide à la formation des stratégies comme le montrent, par exemple, les débats Mintzberg/Ansoff (1990, 1991) sur la planification stratégique et la défense des matrices stratégiques par M.J. Avenier (1988). Mais surtout, on voit émerger de nouvelles propositions de soutien aux processus stratégiques. La méthode SODA (Strategic Option Development and Analysis) de Colin Eden (1985, 1989), comme son nom l'indique se propose de développer et d'analyser des options stratégiques en utilisant la technique des cartes cognitives. Elle permet ainsi d'aider à la formulation et au rapprochement entre les « cadres de références », a priori différents, de toutes les parties à la décision stratégique. La méthode d'ACS (aide à la cohérence stratégique, Dehouck (1995)) a la même vocation mais

¹ Le pluriel utilisé ici est important pour deux raisons. Premièrement, dans un article de synthèse, Mintzberg décrit 10 écoles théoriques différentes sur la formation de la stratégie (Mintzberg, 1990). Les approches cognitives pourraient donc n'être que partielles. Mais comme chaque stratégie concrète peut être interprétée comme un mix spécifique de ces 10 points de vue, cela revient autant à reconnaître la complexité de son émergence, que la généralité de la pertinence du point de vue cognitif. Deuxièmement, « l'école cognitive », elle-même, est marquée par une très forte diversité. Laroche et Nioche (1994) distinguent par exemple trois courants : les biais cognitifs, les cartes cognitives et les paradigmes stratégiques ; Lauriol (1994) en reconnaît lui quatre, articulés respectivement autour des travaux de Simon, Piaget, Kuhn et Moscovici. Chacun d'eux se divise ensuite en multiples problématiques.

² Quelque soit le modèle de formation du processus stratégique retenu, la pluralité des acteurs impliqués dans l'orientation stratégique est un fait central. Il suffit pour l'illustrer de rappeler le Droit qui charge le conseil d'administration ou le directoire de son élaboration. Insistons également sur la nécessaire communication de celle-ci aux cadres, voire même à tout le personnel pour la rendre effective.

en utilisant des techniques d'analyse de données. De plus, de nombreuses méthodes d'élaboration et d'analyse des préférences (visant parfois leur cohérence au regard d'une axiomatique) reposant sur des démarches multi-critères, s'inscrivent également dans cette problématique (Keeney & Raïffa, 1976; Roy, 1985, 1993). Certains ont même défendu l'idée que ces interventions pouvaient s'avérer déterminantes pour l'ensemble de la structuration d'un problème de choix et pas seulement une formulation des préférences (Thomas, 1984 ; Keeney, 1992).

L'effervescence des recherches méthodologiques (protocoles verbaux, logiciels d'aide à l'élaboration des cartes cognitives, logiciels d'aide à la décision multi-critère) et des questions pratiques d'intervention (Qui intégrer aux processus d'intervention ? Comment dépasser/intégrer les autres aspects des processus stratégiques : les jeux de pouvoir, les asymétries d'information, l'impact temporel du processus, ...) a laissé de côté un aspect conceptuel majeur de ces pratiques de soutien cognitif au processus stratégique. En effet, dans ces cadres prescriptifs, deux hypothèses implicites ou explicites³ pré-structurent les interventions :

1 Le processus stratégique est toujours conçu comme une succession interactive d'étapes de réflexion, de décision et d'action marquées par la complexité et l'incertitude. On retrouve, sous une forme ou une autre, à la base des interventions, le fameux modèle descriptif de Mintzberg, Rasinghani et Théoret (1976), qui s'appuie notamment sur la rationalité limitée de Simon.

2 Le point d'entrée cognitif est à la fois utile et efficace, car il facilite l'intervention en soulignant pour les décideurs, qu'il ne vise pas à les remplacer mais à éviter des biais cognitifs ; et plus collectivement parce qu'il aborde indirectement les aspects politiques ou culturels des processus stratégiques, qui délimitent également leur rationalité (Laroche & Nioche, 1994).

La rationalité limitée est donc une des bases conceptuelles des pratiques de soutien cognitif au processus de formation de la stratégie. Or ce concept est par tradition simplement défini comme une limitation de l'information et des capacités de calcul, qui caractériserait tous les processus de décisions individuels ou collectifs. Par exemple, des informations de toute première importance, comme l'attitude des concurrents, les intentions des clients ou des fournisseurs, la probabilité d'émergence d'un produit substituable, ne sont au mieux qu'anticipées par les responsables de la stratégie, quels que soient les efforts d'intelligence économique mis en oeuvre. De plus, même si on suppose que ces informations existent, leur intégration par le système de formation de la stratégie dépasserait les capacités de traitement envisageable.

³ La référence à Simon est explicite dans les travaux d'inspirations plus formalisés comme l'analyse multi-critère et son application à la décision stratégique (Roy, 1985 ; Keeney & Raïffa, 1976 ; Schwenk & Thomas, 1983) ; elle l'est également sur la question de la formulation de problèmes stratégiques (Schwenk, 1984, 1988 ; Smith, 1989). Elle est implicite chez Eden (1989) qui ne cite pas Simon mais écrit par exemple : « La méthode SODA se focalise sur l'individu, c'est-à-dire sur la psychologie de la résolution de problème ... Elle prétend que les hommes luttent à tous les instants pour donner du sens à leur monde, pour le contrôler. En ce sens, elle considère implicitement l'individu comme un découvreur de problèmes et de leurs solutions, qui utilise les concepts plutôt que les émotions pour guider l'action. » (p 25).

Mais quelle est la portée du concept de rationalité limitée, si l'on veut aider la formation de la stratégie et notamment soutenir la création d'un cadre de référence de management au sein d'une équipe de direction (voire de toute l'entreprise) ? La rationalité de la construction de ces prémisses, et celle des processus de décisions stratégiques sont-elles similaires ?

Répondre à ces questions impose dans un premier temps de revenir précisément à l'œuvre de Simon. Nous montrerons ainsi, dans un premier temps, comment l'hypothèse de rationalité limitée s'intègre dans des modèles plus généraux de rationalité décisionnelle : les rationalités administrative, satisfaisante et procédurale. Dans un deuxième temps, nous apprécierons d'une manière critique leur adaptation au soutien stratégique. Dès lors, nous soutiendrons qu'il convient de créer un quatrième modèle, d'inspiration Simonienne, mais à vocation prescriptive. Enfin, au regard de la spécificité du soutien stratégique, ce dernier modèle de rationalité est écarté et une proposition exploratoire est présentée.

I De la rationalité administrative ... à la rationalité procédurale, ... en passant par la rationalité satisfaisante !

Une lecture attentive de l'œuvre de Simon permet de mesurer à la fois l'évolution de la pensée de l'auteur et sa complexité. En définitive, l'hypothèse d'une information et de capacités calculatoires limitées s'intègre à trois modèles successifs de rationalité décisionnelle : la rationalité administrative, satisfaisante et procédurale. La définition de la rationalité administrative, est exposée essentiellement aux chapitres 4 et 5 de sa thèse (Simon, 1947), publiée en français sous le titre « Administration et Processus de Décision » (1983) ; la rationalité satisfaisante est construite au regard de la rationalité économique classique comme un modèle de décision (1955) ; enfin intégrant ses recherches sur l'intelligence artificielle la rationalité procédurale est développée dans plusieurs travaux publiés dans les années 1960 et 1970 (1965, 1967, 1976, 1977, 1978)⁴.

1.1 La rationalité administrative

L'adjectif administratif est ajouté à la notion de rationalité, car il est question de la rationalité des décisions et des comportements des individus, qui agissent au sein d'une organisation et en son nom. Le concept est construit par Simon dans une problématique qui ne vise pas moins que l'intégration des phénomènes de prise de décision dans la théorie administrative et l'analyse des concepts majeurs d'autorité, d'efficacité, de motivation, de communication, ...

Dans ce but, il apparaît à Simon nécessaire de fonder sa démarche en deux étapes : la première consiste à éclaircir ce qu'il entend par rationalité, et la seconde à construire une

⁴ Nous n'incorporons ni la présentation classique de March et Simon contenue dans « les organisations » (1991) ni l'une des dernières expositions de ces thèmes par Simon dans « Reason in Human Affairs » (1984) qui ne renouvellent pas l'argumentaire présenté ici.

psychologie du choix. L'hypothèse de rationalité bornée⁵ dans ce contexte n'est qu'un aspect du modèle psychologique du choix, à côté de la mémoire et des routines d'orientation de l'attention qui constituent, entre autres, des points majeurs d'une analyse des comportements organisationnels.⁶

1. 11 La rationalité selon Simon

D'emblée, notre auteur écarte la définition de la rationalité en termes de moyens/fins.

Etre rationnel, en effet, c'est traditionnellement mobiliser les moyens adéquats à la réalisation d'une fin donnée. La tâche du gestionnaire serait le calcul et la mise en oeuvre rationnelle de ces moyens. Mais trois écueils conduisent à écarter ce schéma moyens/fin de l'analyse : « il masque l'élément comparatif de la prise de décision ; il ne parvient pas à opérer une distinction claire entre les éléments positifs de la décision et les éléments éthiques ; il minimise le rôle du temps dans tout comportement intentionnel » (p61). Chacun de ces points est décisif et conduit Simon à proposer un nouveau schéma de rationalité fondé sur la comparaison des alternatives comportementales et des conséquences qui y sont attachées. Est rationnel, le comportement qui conduit à entreprendre l'alternative qui détermine les conséquences les plus favorables.

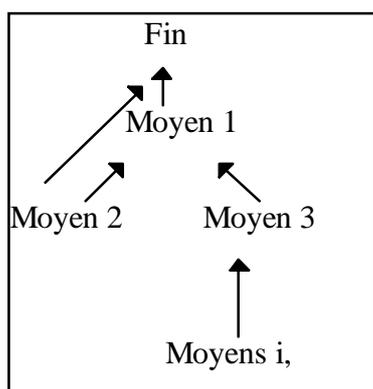


Schéma 1 de
rationalité
moyens/fins

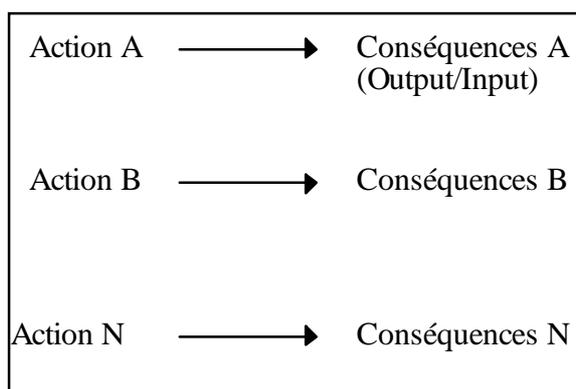


Schéma 2 de
comparaison
d'alternatives

Le schéma de comparaison d'alternatives répond aux trois objections précédentes. Alors que le premier schéma conduit le plus souvent à une seule série de moyens/fins plus ou moins bien intégrée (d'un niveau d'output O1 souhaité, on tire les input Ii « nécessaires et suffisants»), le second schéma met l'accent sur la pluralité des enchaînements possibles et la création de nouvelles alternatives (la comparaison entre l'option 1 et l'option 2 telle que

⁵ Dans ce papier rationalité bornée et rationalité limitée sont considérées comme deux expressions synonymes.

⁶ Dans certains passages outre celle de l'individu, la rationalité administrative s'étend pour caractériser le comportement global de l'organisation.

$I_1 \implies O_1$ et $I_2 \implies O_2$ avec $I_1 > I_2$ et $O_1 > O_2$ ⁷ impose logiquement de créer une nouvelle option I_3 combinant l'option 2 et l'impact de l'utilisation du différentiel d'input ($I_1 - I_2$)).

Dans le second schéma, le temps est intégré dans la mesure où la comparaison fait apparaître clairement l'irréversibilité de certaines décisions. En revanche, le cadre de représentation moyens/fins écarte le temps du questionnement, puisque la fixation d'une fin à une date donnée ne permet pas d'envisager les alternatives ultérieures qu'elle fait avorter.

Enfin, et ce n'est pas le moindre, tout élément d'une chaîne moyens/fins peut s'envisager comme un élément de valeur, ou simplement un point de passage obligé à la poursuite d'une finalité plus abstraite, et donc un élément de fait. Cette ambiguïté consubstantielle du schéma de rationalité moyens/fins est écartée dans le schéma de rationalité en termes d'alternatives. Dans ce dernier cas, la construction des préférences, qui permet le choix, est clairement distincte de la construction des alternatives, et de celles des conséquences. Plusieurs points de vue peuvent même s'imposer, ou se mêler pour apprécier tant les conséquences que les alternatives.

La conclusion s'impose, le schéma moyens/fins est entaché d'ambiguïtés qui en limitent la portée opérationnelle, lorsqu'on cherche à décrire et comprendre des opérations de gestion. Dans le schéma comparatif d'alternatives, il suffit d'ajouter des qualifications à la notion de rationalité pour l'opérationnaliser. Simon évoque ainsi une rationalité «objective» qui correspondrait, de fait, à la réponse contenue dans une situation de gestion. C'est la rationalité d'un être omniscient et omnipotent. La rationalité «subjective», celle de l'acteur en situation, s'écarte le plus souvent de la rationalité «objective» par défaut d'information et/ou de calcul. On peut également apprécier la rationalité d'un comportement au regard des objectifs personnels ou organisationnels poursuivis. Ces précisions terminologiques servent alors de support à la définition du cadre psychologique du choix.

1. 12 Les limites de la rationalité sont atténuées par l'organisation

Une fois posée l'hypothèse de rationalité limitée⁸, tout l'intérêt du modèle de rationalité administrative est qu'il explicite pour les discuter la nature des prémisses qui encadrent le choix (l'environnement psychologique du choix) et la manière dont l'organisation les influence. En fixant un système de préférences organisationnelles (un système d'objectifs), en divisant le travail, en normalisant, en formant, et en procurant de l'information aux individus, les structures organisationnelles contribuent de manière déterminante à la structuration de l'environnement psychologique du choix et ainsi «de s'approcher à

⁷ I_1 signifie Input de l'option 1, et O_1 Output de l'option 1. $I_1 > I_2$, signifie simplement qu'une évaluation monétaire des Inputs I_1 est supérieure aux Inputs I_2 . La même convention est utilisée pour les output.

⁸ « Le comportement d'un individu unique, isolé, ne peut en aucun cas atteindre un degré de rationalité élevé. Le nombre d'alternatives qu'il doit étudier est si grand, l'information qui serait nécessaire pour les apprécier est si étendue qu'il est même difficile de concevoir qu'on puisse se rapprocher de la rationalité objective. Le choix individuel se fait dans un milieu de « données », c'est-à-dire de prémisses que le sujet accepte comme bases de son choix ; et le comportement n'est adaptatif que dans les seules limites fixées par ces données ». (p 72)

distance raisonnable de la rationalité objective » (p 73). Reprenons les 3 temps de sa présentation :

1. Le schéma de rationalité par alternatives est insuffisant descriptivement pour caractériser les comportements des individus dans les organisations pour trois raisons :

- Les modèles liant les actions possibles à leurs conséquences sont toujours incomplets. En effet, l'information nécessaire à la construction de ces liens est fragmentaire, voire tout simplement inexistante, à cause de l'incertitude radicale qui caractérise l'évolution des éléments de l'environnement, et en second lieu, en raison de l'étendue des conséquences elles-mêmes (humaines, organisationnelles, financières, ...).

- Le modèle classique de choix suppose la connaissance par les individus de leurs préférences sur ces conséquences futures. Cela implique une capacité d'imagination hors de portée des capacités cognitives classiques, marquée par la variabilité de l'attention.

- Enfin, l'hypothèse d'évocation de toutes les options possibles dans le modèle classique de choix est irréaliste. Selon Simon, seules un petit nombre d'option peuvent être considérées simultanément au moment du choix.

Comment caractériser à présent la psychologie du choix de manière plus positive ? En définissant d'abord des processus mentaux, puis les modalités selon lesquelles l'environnement organisationnel les influence.

2 En renversant les remarques descriptives⁹ précédentes, Simon soutient que la décision n'est permise que parce que chaque individu ne considère qu'un modèle très succinct du schéma d'alternatives auquel il est confronté. « Le choix rationnel sera possible dans la mesure où l'ensemble limité de facteurs sur lequel repose la décision correspond, en fait, à un système clos de variables ». Les processus suivants brièvement évoqués par Simon conditionnent cette décision : la docilité, ou ouverture d'esprit qui limite le tâtonnement grâce à la généralisation d'observations singulières, à la mémoire, aux simulations ex-ante, et tout simplement la communication avec les autres ; la mémoire et l'habitude qui économisent la mémoire consciente face aux situations répétitives ; la canalisation de l'attention par des stimuli mentaux internes (non toujours consciemment raisonnés) ou externes pour dépasser l'hésitation et engager l'action¹⁰.

3 Finalement, l'organisation augmente l'espace de rationalité en structurant l'environnement psychologique de ses membres par des mécanismes qui définissent la direction et la continuité des comportements. La rationalité, qui paraît s'échapper dans les deux étapes précédentes, prend corps en raison des dispositifs structurels qui encadrent les comportements individuels, et la rapproche de la rationalité objective du point de vue de l'organisation. Outre les dispositifs structurels fondamentaux qui sont évoqués beaucoup plus précisément dans la suite de l'ouvrage (autorité, communication, hiérarchisation des objectifs et des fonctions, formation et socialisation), le dispositif crucial d'intégration des

⁹ Je cite Simon p 57, « Les chapitres suivants s'attarderont davantage sur la réalité du comportement administratif. ... Par conséquent, il ne s'agit pas tant d'une description de la façon dont les décideurs décident, qu'une description de la manière dont décident les bons administrateurs ». On reviendra sur ce point dans la seconde partie.

¹⁰ Ce sont ces éléments externes ou internes de focalisation de l'attention qui selon Simon sont déclencheurs de comportements.

comportements est la planification. Simon distingue son fond et sa forme : la sélection des valeurs, des méthodes générales qui orienteront l'activité ; et la construction de l'environnement psychologique du choix : les mécanismes d'orientation de l'attention et d'information notamment. Trois questions semblent alors particulièrement cruciales : l'élaboration d'un plan collectif de comportements individuels¹¹ ; la communication à chacun de la partie du plan le concernant ; l'acceptation par chacun de se conformer à ces normes.

1.2 Le modèle de «rationalité satisfaisante»

La deuxième forme donnée au concept de rationalité limitée date du fameux article de 1955, « A Behavioral model of rational choice » publié dans le *Quarterly Journal of Economics*. Sa problématique consiste à compléter les modèles de choix rationnels classiques en s'appuyant sur des "intuitions pratiques", observées dans les organisations. Sa démarche générale reposera sur deux idées qu'il résumera par le principe de satisfaction par opposition à l'optimisation : partir des résultats désirés pour en déduire par chaînage arrière, une option satisfaisante ; justifier et non pas démontrer mathématiquement l'existence d'une telle solution, par des séquences dynamiques modifiant les niveaux d'exigence requis en cas d'absence de solution.

La démonstration s'exerce en 3 étapes. Dans la première étape, il définit les concepts de base des modèles économiques formels classiques de choix : l'ensemble des alternatives, l'ensemble des résultats ou futurs états des affaires et l'ensemble des "valorisations" (les préférences). Ils s'expriment naturellement dans le second schéma de rationalité (cf. 1.11). Dans la deuxième étape, il tire les conséquences de ces définitions. En particulier, il met l'accent sur la difficulté à définir en pratique ces trois ensembles¹². La troisième étape propose une procédure de choix : « Notre procédure sera d'introduire quelques modifications qui apparaissent (sur la base de l'empirisme habituel) correspondre aux processus comportementaux habituels des humains, et qui conduisent à des simplifications substantielles dans la prise de décision » (p 104).

Cette réflexion est menée sans utiliser le langage mathématique des modèles de choix, puisqu'il n'y a pas de démonstration d'existence d'une solution à un problème bien posé, mais des justifications en termes dynamiques de redéfinitions de problèmes (simplification, diminution d'exigences sur les résultats désirés). C'est cette dernière étape que nous développerons, supposant bien connu les modèles de choix classiques¹³

1. 21 Le concept de satisfaction, et une nouvelle procédure rationnelle de choix

¹¹ il s'agit d'éviter un ensemble hétérogène de prédictions quant aux comportements des autres.

¹² On retrouve le premier argumentaire d'Administration et Processus de décision.

¹³ Il présente les critères de maximin (situation d'incertitude), d'espérance d'utilité (situation de risque), et simplement de maximisation (situation en certitude) qui correspondent à des situations informationnelles différentes quant aux liens alternatives/conséquences.

On peut réduire de façon arbitraire l'ensemble des valeurs possibles, en supposant que la fonction de valorisation (pay-off) prend nécessairement les valeurs (1,0), ou l'une des trois valeurs suivantes (1,0,-1), pour toutes les conséquences envisageables des alternatives. On interprétera ces valeurs, selon les circonstances, comme la satisfaction ou l'insatisfaction dans le premier cas, et comme un gain, un résultat nul, une perte dans le deuxième cas. Dès lors, la procédure de choix suivante peut être envisagée :

Premièrement : Rechercher parmi l'ensemble des conséquences possibles, le sous-ensemble de celles qui sont satisfaisantes.
Deuxièmement : Rechercher une alternative dont toutes les conséquences appartiennent à ce sous ensemble satisfaisant.¹⁴

On peut étendre cette règle de décision aux cas où la fonction de valorisation $V(s)$ intègre plusieurs dimensions. Simon propose alors de conserver l'idée de niveau d'aspiration pour chaque dimension à prendre en compte, et donc de conserver un vecteur plutôt qu'un scalaire construit comme une somme pondérée¹⁵. Une précision supplémentaire est ajoutée sur les modalités de recherche d'une solution. Alors que l'ensemble des conséquences peut être connu, la relation entre ces conséquences et l'ensemble des alternatives est souvent complexe et méconnue. Sa recherche peut être extrêmement coûteuse. Simon suggère, par conséquent, une procédure qui permet de mieux relier les conséquences aux alternatives, en réduisant le coût de recherche.

1. S'il n'existe qu'une relation grossière entre l'ensemble des conséquences envisageables et l'ensemble des alternatives. Le décideur distinguera parmi ces conséquences celles qui sont satisfaisantes.
2. Il ne raffine la relation que sur le sous-ensemble des conséquences ainsi élaboré.

1. 22 Dynamique du modèle : l'existence et l'unicité d'une solution

La procédure de satisfaction décrite n'assure pas en l'état l'unicité ou l'existence d'une alternative satisfaisante. Cependant, les trois arguments suivants la complètent. Le premier est présenté ainsi par Simon : « ... dans la plupart des modèles de choix rationnels, toutes les alternatives sont évaluées avant de faire un choix. Mais dans les procédures humaines

¹⁴ Il est très intéressant de noter que le raisonnement conduit par Simon est ici normatif, même s'il part de remarques descriptives.

¹⁵ Il fait référence ici aux procédures employées pour rapporter une évaluation multicritère des conséquences à un critère unique. Si certaines conditions très précises d'indépendance sont satisfaites, on démontre que l'évaluation multicritère d'une option est réductible de manière équivalente à un scalaire, le niveau atteint par une fonction d'utilité additive ou multiplicative (Keeney & Raïffa, 1976).

actuelles de décision, les alternatives ne sont souvent examinées que séquentiellement. Dès lors, nous pouvons considérer la première alternative satisfaisante comme celle à sélectionner.»

Le deuxième argument dynamise la procédure. On peut considérer qu'une séquence de procédures de décisions sur le même problème assure l'existence d'une solution en jouant sur le niveau d'aspiration. Il écrit : « Considérons plutôt qu'un choix unique et statique, une suite de situations de choix. Le niveau d'aspiration qui définit l'option satisfaisante peut changer de points en points dans la suite des essais. Un principe vague voudrait que l'individu dans son exploration, diminue le niveau d'aspiration s'il est difficile de rencontrer des alternatives satisfaisantes, et l'augmente s'il est facile d'en trouver. »

Simon remarque enfin qu'il existe une autre façon d'obtenir l'existence d'une solution. En effet, jusqu'ici il n'a pas utilisé la différence entre l'ensemble de toutes les alternatives, et l'ensemble des alternatives que l'organisme décisionnel considère. Supposons que ce dernier est un sous-ensemble du premier. Alors l'échec à trouver une alternative peut conduire à rechercher une nouvelle alternative.

1.3 Le modèle de la rationalité procédurale

Le modèle de rationalité satisfaisante précédent est aussi procédural dans la mesure où les solutions proviennent de la simplification de l'ensemble des préférences et de la diminution des niveaux d'aspiration. Mais Simon nous invite dans ses travaux des années 60 et 70 à mettre encore davantage l'accent sur les processus qui influencent les autres éléments du choix : les heuristiques de constitution et d'évolution des occasions de choisir, les heuristiques portant sur l'élaboration des conséquences, des alternatives et de leurs relations. On doit alors spécifier une dernière rationalité de la décision. La rationalité ne se situe plus seulement dans l'opération mentale d'appréciation des alternatives vis-à-vis des fins poursuivies, mais aussi dans les processus de délibération qui précèdent et suivent le choix. Deux points apparaissent cruciaux : la définition de la rationalité procédurale par rapport à la rationalité en substance (Simon, 1973) ; le processus I-M-C-R¹⁶ pour représenter non plus le choix mais l'ensemble des processus mentaux mobilisés par une décision, (Simon, 1977). La question n'est plus seulement celle du choix, mais aussi celle de la structuration du choix.

1.31 Rationalité procédurale et rationalité en substance

Selon Simon, les deux hypothèses plus réalistes de limitation des connaissances et de limitation des capacités de computation lors de la prise de décision créent un nouveau programme de recherche sur la rationalité : la rationalité procédurale. Ce programme de recherche est au coeur des questionnements économiques et de gestion car il concerne toutes les visées pratiques d'aide à la décision, de politique économique, mais aussi

¹⁶ Les initiales représentent les phases successives d'intelligence, de conception, de choix et de revue globale du processus.

l'intégration théorique de l'incertitude et des anticipations des acteurs. Le comportement est alors défini par Simon comme « rationnel en substance lorsqu'il est approprié à l'accomplissement de buts donnés dans des limites imposées par un ensemble de contraintes ». Le comportement est dit « rationnel en termes de procédures lorsqu'il est le résultat d'une délibération appropriée. La rationalité est procédurale parce qu'elle dépend du processus qui la génère ».¹⁷ (Simon, 1976)

Il importe donc de construire un modèle des procédures qui influencent les choix.

1. 32 Les principales caractéristiques des procédures de choix

Le modèle de rationalité procédurale inspiré par les travaux de Simon comporte 4 étapes :

- La première est la recherche d'une occasion de prendre une décision. Ce point est original par rapport aux modèles de choix classiques, pour lesquels il n'est pas envisageable de ne pas décider. En effet, dans la mesure où toutes les variables de commandes du choix prennent toujours une valeur au cours du temps, l'absence de choix est considérée également comme une décision. En quelque sorte, la complétude de l'information et l'infinité des capacités de calcul permettent d'adopter en tout temps le comportement optimal de réponse aux évolutions de l'environnement.

L'hypothèse opposée de rationalité limitée conduit à entreprendre des phases coûteuses d'investigation comparative entre la situation actuelle et la situation désirée. Ce diagnostic préalable interroge la pertinence du modèle d'environnement retenu et par hypothèse toujours incomplet. C'est d'ailleurs une des activités mentales les plus difficile, selon Simon, car ce modèle est considéré comme le filtre mental qui permet de définir un problème soluble. Changer le filtre, c'est changer de problème. « ... En ce sens il n'existe pas de problème bien structuré mais que des problèmes mal structurés qui ont été formalisés pour le décideur ... la plupart des efforts de résolution de problèmes sont des efforts de structuration du problème, seule une fraction des efforts est consacrée à la résolution lorsqu'il a été structuré » (Simon, 1973).

- La deuxième étape est dénommée phase de conception. Il s'agit d'inventer, de créer les alternatives possibles entre lesquelles il faudra choisir. Autrement dit et par référence là encore au modèle de choix classique, il s'agit de construire l'ensemble des conséquences possibles, l'ensemble des actions possibles et de les mettre en relation. Cette activité mentale est éminemment difficile lorsqu'elle se veut créatrice et dès lors que l'un et l'autre de ces ensembles ne correspondent pas simplement. Les processus mentaux mis en oeuvre sont analogues à ceux de l'architecte ou de l'ingénieur : élaboration de contrainte à travers la spécification des besoins ; restructuration séquentielle et hiérarchisée des objectifs en sous objectifs produisant des sous-ensembles de problèmes mieux structurés ; gestion des interfaces entre les sous-ensembles et coordination générale. Les alternatives conçues, il faut à présent choisir.

- La troisième phase est la phase de choix proprement dite, il s'agit de sélectionner une option parmi celles qui ont été élaborées (cf partie 1.2)

¹⁷ Notre traduction.

- La dernière phase est la phase de revue. Souvent oubliée, elle est pourtant fondamentale parce-qu'elle concerne les jugements sur la validité globale du processus, sa cohérence interne. En effet, la logique des phases présentées ici ne rend pas compte des interactions multiples entre les phases. Simon parle « d'engrenages d'engrenages » (1977) dans la mesure où chaque phase, elle même, peut se décomposer en une multitude de processus de décision plus spécifiques. On peut donc considérer cette dernière étape comme une combinaison de problèmes bien structurés et de problèmes mal structurés. Ces derniers rendent possible les choix, en modifiant l'espace problème, à travers l'évolution des alternatives (système de contraintes), des préférences (les sous objectifs) et des conséquences.

En résumé, une lecture attentive des travaux de Simon montre que la rationalité limitée est un élément commun de trois propositions théoriques plus ambitieuses et générales sur la rationalité de la décision. Si dans chacun de ces ensembles, la définition de la rationalité limitée est la même : une limite de l'information disponible et des capacités cognitives, son interprétation est différente puisque les problématiques et les contextes théoriques diffèrent. Ainsi, on peut soutenir l'unité du programme de recherche de Simon et faire de la rationalité procédurale l'aboutissement des deux modèles de rationalité précédents. On peut au contraire mettre l'accent sur les différences entre les modèles. L'approche cognitive et prescriptive de la stratégie que nous retenons ne nous impose pas de trancher cette question. Elle implique seulement de préciser au delà de la notion de rationalité limitée un modèle global de rationalité de référence, car les activités de soutien ne concernent pas seulement une augmentation des capacités cognitives et de l'ensemble d'information disponible, mais aussi les processus de structuration et de résolution de problèmes qui conduisent à l'action. Le tableau ci-dessous synthétise pour conclure les différences et les ressemblances entre les modèles que nous avons caractérisés :

	Hypothèses	Heuristiques principales	Problématique
Rationalité administrative	information limitée, cognition limitée, schéma de comparaison, d'alternatives.	docilité, imagination, mémoire, habitude, mécanisme de canalisation de l'attention.	Comment l'organisation influence l'environnement psychologique des choix et l'espace de rationalité?
Rationalité satisfaisante	information limitée cognition limitée schéma de comparaison d'alternatives	simplification des préférences, évolution des niveaux d'aspiration, recherche séquentielle d'informations	Création d'un modèle de choix rationnel.
Rationalité procédurale	information limitée cognition limitée schéma de comparaison d'alternatives	simplification des préférences, évolution des niveaux d'aspiration, recherche séquentielle d'informations, structuration et revue globale du choix	modélisation des processus mentaux de structuration et résolution de problèmes

II La rationalité stratégique

Nous suggérerons, dans cette partie, premièrement qu'aucun des trois modèles de rationalité décisionnelle précédents ne convient aux faits stylisés qui caractérisent les situations d'élaboration collective, de confrontation de sélection et de communication d'un référentiel cognitif commun de management. Nous proposerons par conséquent de donner pour cette activité une nouvelle forme à l'hypothèse de rationalité limitée : la rationalité stratégique. Précisons les trois moments de notre argument.

1. On montrera d'abord d'une manière générale que les modèles créés par Simon sont ambigus car on ne sait pas s'ils relèvent du normatif, ou du descriptif. Chaque présentation des modèles par Simon s'appuie sur un dialogue, des aller et retour entre ces deux catégories: « le devrait » du normatif et « l'est » du descriptif. Or en toute rigueur, les différences de vocations de ces deux catégories de modèles empêchent de retenir une critique normative pour un modèle descriptif ou le contraire. Même si, comme Simon, on ne retient pas cette idée, pourtant largement partagée par les économistes et les gestionnaires, en raison de l'équivalence logique des modèles normatifs et celles des modèles descriptifs¹⁸. La reconnaissance récente, avec Bell, Raïffa et Tversky (1988) du prescriptif en plus du descriptif et du normatif, pour considérer les situations de modélisation où l'on ne s'intéresse pas à un « système idéal », mais à un système de décision daté et localisé, conduit à réexaminer les propositions de Simon.

En effet, ces auteurs distinguent trois catégories de modèles :

- Les modèles normatifs dont la problématique est d'établir comment des personnes "idéalement rationnelles" devraient prendre des décisions. Le raisonnement hypothético-déductif est employé et le langage mathématique est l'expression naturelle de ces recherches. Les modèles de décision imaginés sont alors souvent fondés sur une axiomatique représentant une "rationalité", dont on dérive une règle de comportement décisionnel idéale.

- Les modèles descriptifs dont l'objet est de répondre aux questionnements du type "comment les personnes se comportent-elles effectivement ?" et donc "comment rendre compte des observations documentées dans les laboratoires et dans les organisations ?". Les méthodes de recherches employées privilégient une démarche inductive, permettant de définir des catégories qui rendent compte des comportements observés.

- Les modèles prescriptifs dont l'objet est "d'aider une ou des personnes face à la production d'une décision singulière". On fait donc référence ici aux activités de conseils, marquées par la pluralité des méthodes et des modalités concrètes d'intervention pour soutenir les processus de décision.

Or les trois modèles de rationalité créés par Simon ne sont pas construits à cette dernière fin. On peut donc légitimement poursuivre pour les situations d'aide à la formation des processus stratégique, la démarche de Simon, en proposant une nouvelle forme à la rationalité limitée : la rationalité stratégique.

¹⁸ Simon démontre qu'on peut transformer une proposition normative en proposition descriptive, sous des conditions de formes très générales (Simon, 1965 ; 1967).

2. Le deuxième point, exploratoire, consiste à proposer un modèle de rationalité adapté aux caractéristiques retenus dans l'approche cognitive du soutien à la formation d'une stratégie. Le point central est la constitution d'un « cadre de références communes ». Ce système de représentation sert de filtre simplificateur lors de l'élaboration ultérieure des ensembles d'alternatives, des conséquences et des préférences à retenir lors des décisions. En somme, il est « le schéma mental de base » auquel chaque processus de décision spécifique est raccordé, parce qu'il en prédétermine la structuration. On peut supposer dans un premier temps que la construction de l'interprétation prescriptive de « la rationalité limitée », le quatrième modèle de rationalité d'inspiration Simonienne suffise à fonder la rationalité de l'élaboration de ce système de représentations.

3. Mais plusieurs raisons nous incitent à en douter. La première est son caractère nécessairement arbitral et synthétique, à rebours de l'hypothèse de séquentialité procédurale, puisque ce filtre mental spécifie l'environnement du choix de toutes les décisions et crée des irréversibilités. Le produire séquentiellement impliquerait des incohérences entre les décisions. Sa modification doit être rare, liée à des échecs durables et de nombreux résultats imprévus. Elle est par conséquent toujours révolutionnaire, marquée par une crise identitaire profonde.

La deuxième est fondamentale : peut-il être objet de choix s'il consiste moins en un calcul, qu'en un engagement de la volonté indéterminé au sens propre (sans fin) : « être le Ford de l'an 2000 », « satisfaire le client », « éviter les gaspillages » ?

La troisième est son caractère social, interpersonnel. C'est évident au niveau organisationnel où la pluralité des acteurs impliqués par son élaboration est une donnée factuelle (équipe de direction, actionnaires, ...). C'est également le cas au niveau individuel puisque l'individu est toujours socialisé, inséré dans des organisations (a minima sa société, sa famille, au sens le plus général), d'où les ressorts mimétiques qui semblent caractériser souvent la formation de ces filtres mentaux.

Enfin, l'élaboration de ce schéma cognitif identitaire peut se rapprocher de la théorie du mythe rationnel (Hatchuel & Molet, 1986), dans la mesure où cette construction mentale médiatise à la fois l'interprétation de l'environnement et l'adaptation rationnelle des comportements. Nous proposons ainsi un dernier modèle de rationalité stratégique qui se propose d'intégrer ces aspects.

2. 1 Une critique méthodologique des 3 modèles de Simon

Le préalable méthodologique est commun aux trois modèles précédents : il y a confusion entre des points de vues normatifs, descriptifs, et prescriptifs, lorsque Simon élabore chacun des 3 modèles. En premier lieu, parce qu'il ne distingue pas le normatif du prescriptif et deuxièmement parce que normatif et descriptif sont assimilés.

L'élaboration de la rationalité administrative par Simon est typique de cette confusion. Pourquoi démontrer dans un premier temps, d'une manière normative, la pertinence du schéma de rationalité en termes d'alternatives si c'est aussitôt pour le démontrer d'un point de vue descriptif. En effet, la première brique de la rationalité administrative, la rationalité limitée, écarte ce point de vue normatif pour des raisons empiriques. Mais Simon semble le

conserver comme idéal à atteindre. Il demeure une norme logique dont les gestionnaires devraient tenter de se rapprocher, à travers l'organisation qu'ils construisent. Un doute subsiste donc sur la vocation exacte du modèle de rationalité administrative : est-il normatif ou purement descriptif ? Citons une note de Simon : « Les chapitres suivants s'attarderont davantage sur la réalité du comportement administratif. Ce chapitre entretient le même rapport avec ces analyses réalistes qu'une analyse de principes et théories économiques avec une description des institutions économiques et des comportements réels sur les marchés. Par conséquent, il ne s'agit pas tant d'une description de la façon dont les décideurs décident, qu'une description de la manière dont décident les bons administrateurs » (p57).

Dans le cadre de la rationalité satisfaisante, on note également la confusion entre les sens normatifs, descriptifs ou prescriptifs des mécanismes de décision proposés. On se situe initialement en compagnie des modèles normatifs de rationalité les plus abstraits. Ceux-ci sont ensuite critiqués pour les hypothèses implicites non réalistes de traitement d'information qu'ils imposent. On est alors dans le domaine de l'aide à la décision, du prescriptif, puisqu'il s'agit de remarquer leur impossibilité à être appliqués à cause des limites cognitives humaines (mémoire et computation) et des situations de décisions (information incomplète). Mais Simon n'opère pas la distinction entre modélisation normative et prescriptive. Il constate descriptivement ces faits, pour proposer un modèle qui correspond "mieux" aux pratiques de comportement décisionnel dans les organisations. Le modèle descriptif ainsi proposé acquiert, à son tour, une valeur normative comme le montre la citation suivante : « Nous avons déjà noté que les individus pouvaient posséder une hiérarchie complète de mécanisme rationnel - que par exemple, les niveaux d'aspiration peuvent subir des processus d'ajustement qui sont rationnels dans un sens dynamique. De plus, dans de nombreuses situations on peut être intéressé à la question précise "quelle procédure de décision est plus rationnelle que telle autre", et pour répondre à cette question on devra construire un critère de rationalité plus large qui comprend les deux procédures comme des approximations. Tout notre point de vue est qu'il est important de rendre explicite à quel niveau on se place dans une telle hiérarchie de modèle, et que pour de nombreux buts on est intéressé par des modèles de rationalité limitée plutôt que par des modèles à la rationalité relative globale».

La critique est plus difficile à opérer dans le cas de la rationalité procédurale, car on ne peut renvoyer le lecteur à un texte unique. Il semble cependant que le modèle proposé ici (cf. 1.3), opère à nouveau un mix entre des éléments normatifs et des éléments descriptifs. En effet, de nombreux travaux descriptifs montrent que l'activité des cadres ne peut être modélisée en termes de résolution de problème (Mintzberg, 1975 : Janis, 1982). En ce cas, les remarques de Simon ne sont pas tant une description des processus de choix, mais encore une fois un modèle normatif, idéal et général, sur les processus de décision. Ainsi, la rationalité procédurale, comme il le soutient dans son allocution de réception du prix Nobel (Simon, 1978) s'ajouterait aux modèles de rationalité classique comme une loi représentant le comportement de décision

Si on accepte d'ajouter aux modèles normatifs et descriptifs de décision, les modèles prescriptifs (Bell, Raïffa, Tversky, 1988), les propositions de Simon méritent d'être

reformalisées. En effet, que les modélisations descriptives et normatives se situent dans une même problématique ou non, les arguments prescriptifs n'y trouvent pas sens. Ces derniers, en effet, ont une vocation pratique d'efficacité face à un problème singulier, quand les premiers proposent une loi générale de comportement décisionnel. Une loi inévitablement simplificatrice et réductrice par rapport à une situation singulière de décision et toutes ses composantes affectives, politiques, situationnelles.

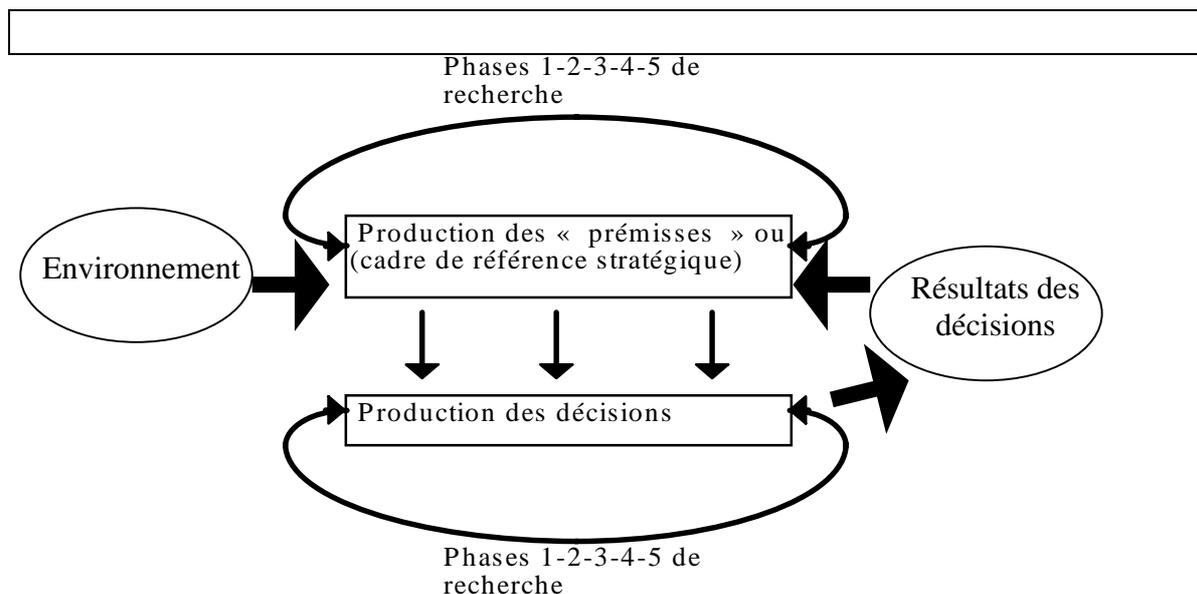
2. 2 Un quatrième modèle de rationalité limitée : la rationalité stratégique

La pierre angulaire demeure les limites cognitives et informationnelles des décideurs, l'hypothèse de rationalité limitée. Elle concerne dans les situations stratégiques tout particulièrement l'appréhension de l'environnement (tant interne qu'externe), mais aussi une fois que celui-ci est retenu chaque résolution de problème. Dès lors, on est conduit à une structuration double du modèle de rationalité stratégique : élaboration des prémisses et processus de choix. Cette présentation s'inspire directement de Simon puisque la rationalité administrative contient déjà des arguments en ce sens : « Le choix individuel se fait dans un milieu de « données », c'est-à-dire de prémisses que le sujet accepte comme bases de son choix » (cf. note n°6 p5). Mais on découvre aussi dans les travaux s'inscrivant dans la rationalité procédurale deux processus d'adaptation¹⁹ : celui qui se déroule sans changement de « cadre référentiel d'action » (feedback), et celui qui le modifie. Ce dernier est qualifié d'apprentissage, dans la mesure où l'action peut créer de nouvelles informations, dont l'insertion dans les prémisses est non programmable (Simon, 1973). En fait, par référence au vocabulaire d'Argyris et Schön (1978, 1995) il s'agit respectivement d'un apprentissage en simple et double boucle.

Enfin, il convient de spécifier la dynamique globale du processus de choix, en s'inspirant du modèle de rationalité le plus achevé de Simon, la rationalité procédurale, dans la mesure où il met l'accent non seulement sur les heuristiques de choix, mais aussi sur celles de structuration du choix. On suggère alors de regrouper les processus cognitifs de recherche développés dans le modèle de rationalité satisfaisante et le modèle de rationalité procédurale, à savoir :

- 1 Rechercher des écarts entre la situation souhaitée (satisfaisante) et la situation actuelle.
- 2 Diminuer les écarts en modifiant l'ensemble des alternatives.
- 3 Diminuer les écarts en modifiant le niveau d'exigence de changement, c'est-à-dire en modifiant l'ensemble des conséquences satisfaisantes.
- 4 Raffiner la connaissance des liens entre les alternatives et leurs conséquences, sur le sous-ensemble des conséquences satisfaisantes seulement.
- 5 La première alternative découverte qui produit la situation souhaitée est entreprise, après une appréciation de la cohérence globale du processus.

¹⁹ Le terme adaptation utilisé ici correspond à une définition plus large de la rationalité comme modification du comportement face à l'environnement.



Le modèle ci-dessus tente d'entrer et de faciliter la logique des « engrenages d'engrenages » en s'appuyant sur une hiérarchisation des processus cognitifs impliqués dans l'élaboration d'une stratégie. On distingue ainsi dans l'élaboration d'une stratégie, la production des prémisses (explicites ou implicites) de la production des décisions. Les prémisses délimitent les contenus et les modalités d'élaboration des trois ensembles nécessaires à la prise de décision : l'ensemble des actions entre lesquelles il faudra choisir, l'ensemble des conséquences de ces actions, et enfin, le système de préférences imposé pour faire les choix. La rationalité des décisions est ainsi à la fois permise et limitée parce que l'ensemble des prémisses médiatise, en le simplifiant radicalement, l'environnement de la prise de décision et influence par conséquent toutes les décisions. Le modèle est également directement d'inspiration Simonienne car la production des prémisses est considérée comme un processus décisionnel procédural et satisfaisant marqué par les mêmes phases de recherche que la production des décisions.

Cette structuration en deux moments de la dynamique stratégique : 1. Détermination d'un cadre a priori d'interprétation et 2. prise de décision dans un référentiel procédural et satisfaisant trouve également le renfort d'un modèle récent, la théorie du point de référence stratégique (Fiegenbaum, Hart et Schendel, 1996). Pour ces auteurs, la production par une entreprise de « points de références » peut permettre d'améliorer la performance et de soutenir un avantage compétitif en mettant en valeur la cohérence des relations établies entre ses possibilités internes, les conditions externes et le temps. La matrice de référence ainsi construite borne les décisions et les actions conséquentes de l'organisation, car elle spécifie les éléments de l'environnement à prendre en compte, les ambitions stratégiques (système de préférence) et les potentialités internes (générateurs d'alternatives). En ce sens, elle préstructure les décisions ultérieures qu'on pourra qualifier de stratégiques et de bornées parce qu'elles prennent leur sens eu égard à ce cadre référentiel. Il est particulièrement intéressant de noter que ces auteurs conservent aussi la référence à la rationalité limitée Simonienne (p 220).

2. 3 Une exploration liminaire de la rationalité stratégique

Est-il «satisfaisant» de conserver le même dispositif « décisionnel » pour la construction des prémisses et la construction des décisions ? Nous suggérons que la réponse précédente, d'inspiration Simonienne, ne l'est pas, en raison de la situation affrontée par l'équipe de direction et ses soutiens éventuels. Il s'agit pour ces acteurs de construire un « référentiel de management commun » visant à permettre l'action et son efficacité en imposant un cadre d'interprétation à une réalité complexe, évolutive, et radicalement marquée par l'incertitude. Il s'agit de donner du sens à l'action collective. Mais pourquoi à son tour l'élaboration de ces « prémisses » serait-elle bornée ? Quelles sont les contraintes qui viendraient limiter cet exercice mental collectif ?

De nombreux éléments suggèrent le contraire. Le premier point est la multiplicité des positionnements stratégiques adoptables et l'absence de critère permettant de déterminer la meilleure solution (qu'est-ce que la meilleure survie ?)²⁰. Il n'y a pas de cadre stratégique optimal adoptable parce qu'il n'y a pas de contraintes véritables. Les objets de choix étant des représentations médiatisant à la fois l'action organisée et son environnement, on se situe radicalement dans un espace d'identités virtuelles où les préférences peuvent se disputer sans fin. L'une des causes fondamentales de cette virtualité est la pluralité des préférences des parties prenantes à l'action organisationnelle²¹: actionnaires, salariés, managers, clients, fournisseurs, concurrents,...

Le caractère collectif diminue la prévalence de l'hypothèse de limites informationnelles et cognitives puisqu'il y a pléthore d'informations mobilisables²². Chaque acteur est en effet, a priori, porteur d'une logique stratégique virtuelle, des raisonnements et des informations qu'elle mobilise. De plus, l'importance des difficultés de computation est minorée par les enjeux politiques impliqués par le caractère collectif de cette activité, dessinée comme un engagement, la construction d'un avenir. En l'absence de critères opératoires d'appréciation des prémisses possibles au moment où elles sont élaborées, les convictions, le charisme, les attraits d'une vision jouent des rôles clés. Le premier acte stratégique serait donc bien la conversation, le dialogue entre discours possibles. Elle serait par conséquent marquée soit par des processus mimétiques (à défaut d'imagination créative imitons les autres²³), soit par des innovations créatives et structurantes. Les opinions

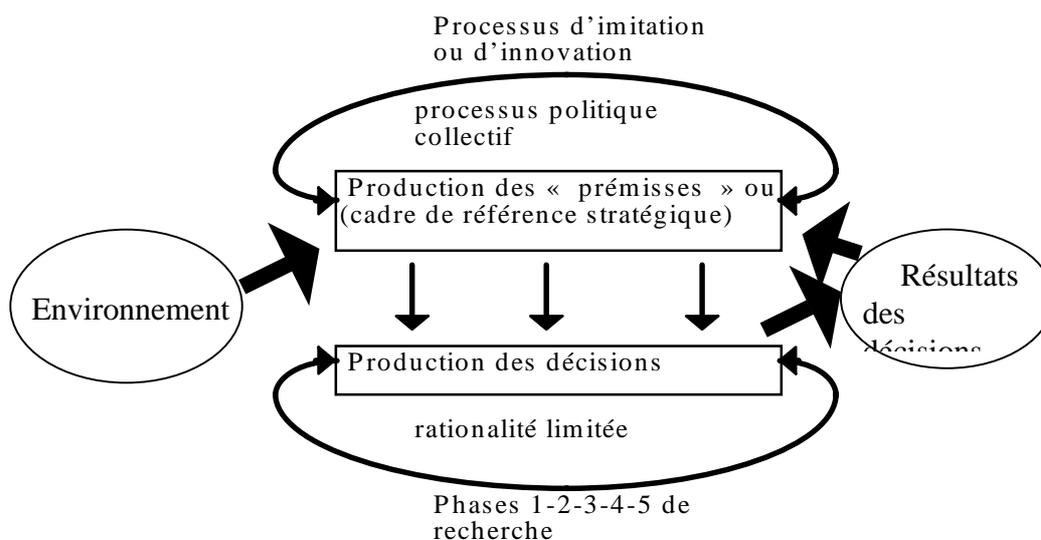
²⁰ Comme le soutiennent Laroche et Nioche, les remarquables travaux sur les biais cognitifs initiés par Allais mais surtout par Kanemahn et Tversky n'ont qu'un intérêt mineur en matière stratégique puisqu'il n'y a pas de modèle de rationalité de référence, par rapport auquel on biaiserait. En revanche la notion même de « framing effect » ou cadrage, est très proche de ce que l'on suggère.

²¹ On peut noter au minimum les actionnaires, les salariés et la direction. Georges Fisher le PDG d'Eastman Kodak déclarait ainsi récemment (Le Monde 13 Nov 1997) à l'adresse d'analystes financiers regrettant une restructuration insuffisante (-10% de l'effectif) « ils ne savent pas ce que c'est que de diriger une entreprise », un art qu'il décrit comme un numéro d'équilibriste entre les salariés et les actionnaires ».

²² Il est clair qu'il y a des asymétries d'informations entre les participants au processus, et comme il s'agit d'un processus collectif d'élaboration, le risque d'absence de points de vue différents est me semble t'il minoré.

²³ Cela pourrait être une explication des adhésions successives des managers, au moins dans leurs discours aux dernières thèses du gourou à la mode.

stratégiques et les matrices stratégiques produites par les acteurs lors de leurs conversations stratégiques seraient toutes virtuelles en ce sens qu'il n'y a pas de limites aux cohérences rhétoriques possibles pour l'action organisationnelle. Ainsi, l'élaboration des prémisses ne serait pas marquée par l'une des rationalités d'inspiration Simonienne. La production des décisions, en revanche, semble limitée à deux égards : premièrement par le cadre stratégique retenu et deuxièmement par son processus de création. Le graphique ci-dessous synthétise cette approche.



Conclusion

De nombreux travaux récents mettent l'accent sur la complexité des cartes cognitives utilisées par les dirigeants pour caractériser l'environnement (Calori & Sarnin, 1993) ou plus généralement sur l'impact du consensus (à propos de ces représentations) entre les membres de l'équipe quant aux résultats obtenus (Jaquinto & Fredrickson, 1997 ; Bowman & Ambrosini 1997). Poser la question du consensus et de la complexité des schémas cognitifs des dirigeants, c'est relever la pluralité des référentiels stratégiques possibles et questionner l'élaboration de ces prémisses stratégiques. Si on tente de caractériser la rationalité à l'oeuvre dans cette activité, le concept de rationalité limitée semble la référence la plus solide. Or nous montrons qu'il convient d'en préciser la portée, car une visée prescriptive implique d'aller plus loin que la simple hypothèse de bornage informationnelle et calculatoire. Cette hypothèse s'intègre en effet dans trois logiques décisionnelles bien distinctes dans les travaux de Simon : la rationalité administrative, la rationalité satisfaisante et la rationalité procédurale. Nous montrons ensuite que ces expressions de la rationalité ne conviennent pas à l'approche cognitive de la stratégie, et qu'il convient de fonder une quatrième interprétation de la rationalité limitée. Mais même cette dernière approche semble inadaptée. Nous proposons alors une approche duale et hiérarchique de la formation du processus stratégique. Les dirigeants opéreraient d'une part au sein du cadre de référence stratégique et donc en rationalité bornée et d'autre part directement sur celui-ci et donc en rationalité non limitée. Les évolutions organisationnelles récentes renforcent

cette approche exploratoire de la rationalité stratégique, puisqu'elles critiquent les gaspillages résultant des structures tayloriennes séparant conception et résolution de problème. De plus elles mettent l'accent sur l'efficacité des structures décentralisées et en réseaux. Dans ces derniers cas, de nouveaux acteurs stratégiques apparaissent et renforcent la nécessité de construire un référentiel de management commun.

Bibliographie

Ansoff H. I. (1991), « Critique of Henry Mintzberg's : The Design School : Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol 12, pp 449-461.

Argyris C. & Schön D. A., (1978, 1996), *Organizational Learning 1 & 2*, Addison Wesley Reading.

Avenier M.J. (1988), « Les matrices stratégiques rendent-elles vraiment stupide ? », *Gérer et Comprendre*, pp 41-46

Bell, D. E. & H. Raïffa & A. Tversky (1988), "Descriptive, Normative, and Prescriptive Interaction in Decision Making", in Bell D. E. & Raïffa H. & Tversky A. eds., *Decision Making : Descriptive, Normative and Prescriptive Interactions* , Cambridge, Cambridge University Press, pp 9-30.

Bowman, C & Ambrosini V.(1997), »Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance », *Journal of Management Studies*, vol 34, pp241-258

Calori R. & Sarnin P. (1993), « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *RFG*, Mars Avril Mai, pp 86-94

Dehouck, L. (1995), *L'aide à la cohérence stratégique : Méthodologie, Concepts et Mise en Oeuvre*, Thèse de doctorat, 17 Mai 1995, Cachan.

Eden, C. (1985), « Perish the thought », *Journal of Operational Research Society*, Vol 36, n°9, pp 809-819.

Eden, C. (1989), « Using cognitive mapping for strategic options development and analysis », in J Rosenhead ed, *Rational Analysis for a problematic World* ,New York, John Wiley & Sons, pp 21-70.

A. Fiegenbaum, S. Hart et D. Schendel (1996), « Strategic Reference Point Theory », *Strategic Management Journal*, Vol 17, pp 219-235.

Hamel, G. & C. K. Prahalad (1993), « La stratégie à effet de levier », *Harvard L'Expansion*, pp 43-54.

Hatchuel, A. & H. Molet (1986), "Rational Modelling in Understanding and Aiding Human Decision Making : About Two Case Studies", *European Journal of Operational Research*, vol 24, pp 178-186.

Iaquinto A. L. & Fredrickson J. W.(1997), « Top management team agreement abot the strategic decision process : a test of some of its determinants and consequences », *Strategic Management Journal*, vol 18, pp 63-75.

I. L. Janis (1982), « *Gouphink : Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos* », Houghton Mifflin, Boston.

Keeney R & Raïffa H., (1976), « *Decisions with Multiple Objectives* », New York, John Wiley & Sons.

Keeney, R. (1992), « *Value Focused Thinking : a path to creative decision making* », Cambridge, Harvard University Press.

H. Laroche, Nioche J-P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juin, Juillet Aout, p 64-78.

Lauriol J. (1994), « Approches cognitives de la décision et concept de représentation sociale », in *Actes de la 3ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, pp348-376.

Martinet A. C., 1994, "Management Stratégique et Politique Générale : l'Etat de l'Art", in *Annales du Management XIIème journées Nationales des IAE*, pp11-28.

Mintzberg, H. & D. Rasinghani & A. Theoret (1976), "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, 21, pp 246-275.

H. Mintzberg (1975), « The manager's Job : Folklore and Fact », *Harvard Business Review*, Juillet -Août, 1975

H. Mintzberg (1990), « Strategy formation, schools of thought », in « *Perspectives on strategic management* », ed J. W. Fredrickson, Harper, N-Y.

H. Mintzberg (1991), « Learnig 1, Planning 0, Reply to Igor Ansoff », *Strategic Management Journal*, vol 12, pp 463-466.

Roy B.,(1985) *Methodologie de Multicritères d'Aide à la Décision*, Paris, Economica.

Roy B. & Bouyssou D. (1993), « *Aide Multicritère à la Décision : Méthodes et Cas* », Paris, Economica.

H. A. Simon (1955), « A behavioral model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, vol 69, pp 99-118

H. A. Simon (1965), « The logic of rational decision », *British Journal for the philosophy of science*, 16, pp 169-186.

H. A. Simon (1967), « The logic of heuristic decision making », in Rescher ed°, « *The logic of decision and action* », University of Pittssburgh Press, Pittsburgh, pp 1-20.

H. A. Simon (1976), « from substantive to procedural rationality », in S. J. Latsis ed°, *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge.

H. A. Simon (1979), Rational Decision Making in Business Organizations, *The American Economic Review*,vol 69 pp 493-513.

H. A. Simon (1977), « The New Science of Management Decision », Prentice Hall, trad° *Le nouveau management*, 1980, Economica.

H. A. Simon (1983), « *Administration et processus de décision* », Economica, Paris traduction de « *Administrative Behavior* », 1947.

Schwenk C. R. & Thomas H (1983), « Formulating the mess : the rôle of decision aids in problem formulation », *Omega*, 11, pp239-252.

Schwenk C. R. (1984), « Cognitive simplification processes in strategic decision making », *Strategic management Journal*, vol 5, pp 111-128.

Schwenk C. R. (1988), « Cognitive perspective in strategic decision making », *Journal of Management Studies*, Janvier, pp 41-55.

Smith G. (1989), «Defining Managerial Problems : A framework for prescriptive theorizing », *Management Science*, vol 35, n°8, pp 649-744.

Thomas H. (1984), "Strategic Decision Analysis : Applied Decision Analysis and its Role in Strategic Management Process", *Strategic Management Journal*, vol 5, pp 140-156.