

LES MOMENTS DE DECISION STRATEGIQUE. UN ESSAI DE CONCEPTUALISATION ET DE MODELISATION

Ali Smida

Maître de conférences à l'université de Paris 13

CREGEM, Université de Paris 13 (France)

A2ID, CR2S-Management

8, rue du Moulin au Roy – 14000 Caen (France)

e-mail : alismida@aol.com; tel : +33 6 11 92 51 39

Résumé

L'abondante littérature qui traite de la décision en général et de la décision stratégique en particulier passe sous silence le moment de la décision stratégique. Tout au plus, elle l'aborde de manière allusive ou implicite. Elle donne ainsi l'impression que ce moment est diffus, difficile à cerner ou bien sans importance pour le décideur. Cet article, en considérant que la décision s'inscrit dans un processus décisionnel, montre que les moments des décisions de ce processus peuvent être datés, mais le manager ne peut pas toujours les fixer selon sa volonté ; certains lui sont imposés par son environnement. Une modélisation de ces moments en fonction des attitudes des managers est alors proposée.

Mots clés : attitude managériale, décision stratégique, modélisation, processus décisionnel, temps

LES MOMENTS DE DECISION STRATEGIQUE. UN ESSAI DE CONCEPTUALISATION ET DE MODELISATION¹

Résumé

L'abondante littérature qui traite de la décision en général et de la décision stratégique en particulier passe sous silence le moment de la décision stratégique. Tout au plus, elle l'aborde de manière allusive ou implicite. Elle donne ainsi l'impression que ce moment est diffus, difficile à cerner ou bien sans importance pour le décideur. Cet article, en considérant que la décision s'inscrit dans un processus décisionnel, montre que les moments des décisions de ce processus peuvent être datés, mais le manager ne peut pas toujours les fixer selon sa volonté ; certains lui sont imposés par son environnement. Une modélisation de ces moments en fonction des attitudes des managers est alors proposée.

Mots clés : attitude managériale, décision stratégique, modélisation, processus décisionnel, temps

INTRODUCTION

Si l'on passe en revue les principaux écrits sur la décision en gestion en général, et sur la décision stratégique de l'entreprise en particulier (Ansoff, 1965; Chandler, 1972 ; Cyert et March, 1970 ; March et Simon, 1958; March, 1988 ; Simon, 1983), il est frappant de constater que les chercheurs qui se sont penchés sur la question du moment de la décision sont très peu nombreux. Ainsi, à part de très rares écrits sur l'intérêt stratégique à maîtriser le moment de la mise en œuvre d'une décision (Stark, 1988), quelques recherches ont porté sur la décision sous contraintes (Cadet et al., 2003) et particulièrement sur celles prises dans l'urgence (Riveline, 1991). Ces situations imposent leur rythme au décideur dont le rôle se limite à la réactivité, voire à la soumission à des forces et des délais qui lui sont imposés. D'autres recherches sur le report du moment de la décision ont été entreprises en marketing (Darpy, 2000 ;

¹ L'auteur tient à remercier, de leurs suggestions, les évaluateurs anonymes n°9 et 300 du Comité de lecture.

Dhar, 1997), en sciences cognitives (Kiesler, 1966 ; Ferrari, 1991 ; Janis et Mann, 1977 ; Tversky et Shafir, 1992 ; Dhar, 1996),...

A part ces recherches sur cet aspect particulier du moment de décider (report et urgence), le moment de décider, plus exactement de mettre en œuvre la décision, semble ne pas retenir l'attention des chercheurs, alors que manifestement il est lui aussi partie intégrante de la décision : on pourrait même parler de la décision portant sur le moment de décider. Par ailleurs, les exemples ne manquent pas illustrant que ce moment est une dimension importante dans la construction des prises de décision, et ce dans des champs disciplinaires fort différents (décisions militaires, décisions politiques, décisions de l'entreprise,...) :

1. dans le domaine militaire

Lors des batailles militaires, les stratèges savent bien, même si la décision d'attaquer ou de se retirer est conçue et envisagée, qu'il faut choisir avec le plus grand soin le moment de l'attaque ou celui du retrait et que toute mauvaise appréciation de ce paramètre peut leur être fatale.

Une décision prise trop tôt ou trop tard peut remettre en cause l'issue d'une bataille. C'est parce que l'état major allemand a hésité à encercler l'armée britannique débarquée en Belgique en 1940, que les forces alliées venues d'Outre-Manche ont pu être rapatriées à temps et permettre aux Anglais de continuer la guerre contre les Allemands avec les conséquences qu'on sait.

2. dans le domaine politique

Lors des élections présidentielles, se lancer trop tôt dans la course, découvrir trop tôt son intention de se présenter, expose le candidat aux critiques, le rend vulnérable et augmente son risque d'échec.

Par contre, une manœuvre stratégique utilisée par certaines majorités au pouvoir est de procéder à une dissolution de l'Assemblée pour provoquer des élections parlementaires anticipées. Profitant ainsi, d'une part, d'une conjoncture qu'ils jugent moins défavorable que celle qui se présenterait en fin de législature, et d'autre part, de l'effet de surprise sur les concurrents, ils augmentent leur chance de gagner.

3. dans le domaine de l'entreprise

Le monde des entreprises également foisonne d'exemples illustrant l'échec de la mise prématurée d'un produit sur un marché qui n'est pas encore prêt ou son lancement tardif alors que la concurrence a déjà dressé des barrières à l'entrée. Une décision d'investissement, de conquête d'un marché national ou international, de recrutement de compétences,... prise et effectivement mise en œuvre aujourd'hui n'a pas la même valeur que cette même décision prise et effectivement mise en œuvre hier ou demain.

Les recherches dans la gestion de l'innovation technologique montrent que l'initiative dans ce domaine procure à l'entreprise un avantage appréciable (Foster, 1986). Mais ces recherches montrent aussi qu'il y a des moments précis d'introduction d'un produit innovant et qu'il est parfois plus intéressant pour l'entreprise de remettre à plus tard la mise sur le marché d'une innovation qui, sur le plan technologique est tout à fait au point. C'est le cas, par exemple, de l'introduction, par IBM, de la génération d'ordinateurs de la série 360, au cours des années 1960, utilisant pour la première fois, les circuits imprimés. Or, ceux-ci étaient disponibles depuis une dizaine d'années et on venait même de mettre au point une technologie plus performante : les circuits intégrés qui, eux, par contre, et également pour des raisons stratégiques d'IBM, ne seront introduits dans les ordinateurs, qu'une décennie plus tard.

Ainsi, lors des prises de décision il est indispensable que le moment choisi pour la mise en œuvre de l'acte décisionnel soit pris en considération. Le dirigeant va même essayer de choisir le moment opportun pour passer à l'acte, ce qui lui procure un avantage concurrentiel important ou lui permet de mieux parer aux attaques de la concurrence.

Après un rappel du débat entre les détenteurs d'une analyse de la décision en tant que processus et ceux qui considèrent que la décision est un acte (1), cet article essaie de cerner le moment d'une décision stratégique (2). Il propose enfin une perspective stratégique de ce moment, en s'appuyant sur une typologie des attitudes des managers (3).

1-LA DECISION STRATEGIQUE : ACTE OU PROCESSUS ?

1.1-LA DECISION, MOTEUR D'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

Une décision peut être définie comme « un choix risqué entre plusieurs alternatives et la mise en œuvre de la solution retenue » (Amiel et al., 1998, p. 54). Ces alternatives sont des solutions

différentes à un problème, des réactions face à des opportunités ou des menaces, des orientations données à l'entreprise pour construire son avenir.

Les tenants de l'école décisionnelle pensent que l'organisation est en perpétuelle ébullition pour identifier les problèmes et tenter de les résoudre. Il s'agit alors de proposer des solutions.

Les écrits sur la stratégie et la décision stratégique (Learned et al., 1965 ; Ansoff, 1965 ; Andrews, 1971 ; Mintzberg, 1994 ; Porter 1980 ;...) considèrent que l'entreprise a une activité permanente de recherche d'opportunités de détection de menaces et d'analyse de ses propres forces et faiblesses pour construire des orientations possibles qui engagent l'avenir de manière durable. Selon ces écrits, l'activité principale du dirigeant de l'entreprise semble alors être dédiée à la recherche, à la hiérarchisation et au choix d'alternatives (Cyert et March, 1970; Simon, 1983; March, 1988 ; Louart, 1999).

Le choix de l'une de ces possibilités ou alternatives se fait à partir d'informations sur les forces, les faiblesses et les moyens de l'entreprise et sur les opportunités, menaces et pressions de son environnement, et aussi à partir de critères objectifs et subjectifs du décideur qui les utilisent pour comparer entre elles ces alternatives ou possibilités dont aucune ne s'impose a priori.

La décision comporte alors un risque du aux conséquences qui ne se manifestent et ne sont mesurables qu'a posteriori, souvent à long terme. Elle est alors marquée par un niveau d'incertitude qui fait que le choix ou le non choix résulte de la difficulté éprouvée à comparer les différentes options. Lorsque celles-ci sont très différentes, le niveau d'incertitude est faible, quand elles sont également attractives, le niveau d'incertitude se trouve fortement élevé. La décision se trouvera prise lorsqu'une baisse significative du niveau éprouvé d'incertitude pourra se produire. Or celle-ci est sous la dépendance de deux processus cognitifs dits "de haut niveau" (Costermans, 2001) qui consistent à comparer et à pondérer les options. Le rôle du décideur est de hiérarchiser ces options en fonction de l'importance qu'elles revêtent pour les finalités qu'il poursuit.

Enfin il y a la mise en œuvre de la décision qui consiste à concrétiser les étapes précédentes et les traduire en solution, en réaction ou en orientation. En effet, un choix non appliqué ne peut pas, au niveau de l'entreprise, être considéré comme une solution (Amiel et al., 1998, p.54), et l'on ne peut pas parler de décision, synonyme d'action en science de gestion. Là intervient la performance de la décision qui, non seulement, obéit au principe de la rationalité limitée (Simon,

1957), mais est également tributaire des sources méta-cognitives auxquelles elle se réfère (Smida et Cadet, 2006).

Ainsi, cette suite d'actes (récoltes et traitement d'informations, sélection explicite ou implicite de critères, pondération des critères, estimation du risque et de l'incertitude associés à chaque option, choix de la solution ou de l'orientation, sa mise en œuvre,...) constitue le processus décisionnel. Celui-ci, comme le processus stratégique, est une suite de nœuds de décision, c'est-à-dire une suite de choix risqués. Dans le cas de l'innovation technologique, par exemple, le processus décisionnel suit un cheminement avec des nœuds de décision (Fig. 1). A chaque phase, le passage à l'acte est pris en fonction de l'opportunité du moment. Celui-ci est jugé le plus propice dans un contexte donné qui dépend des circonstances, de la performance attendue, du risque couru,... Mais une fois la décision mise en œuvre, elle entraîne l'abandon des autres alternatives présentes au niveau du nœud de décision, et engage l'entreprise dans la phase suivante du processus décisionnel. Ainsi, lors de la phase 1 de la figure 1, le fait d'opter pour une nouvelle technologie aurait pour conséquence l'abandon (même à terme) de la technologie actuelle et l'engagement dans la phase suivante avec trois nouvelles options : joint-venture, achat de licence, développement d'une nouvelle technologie en interne. L'entreprise perd ainsi, en partie, sa liberté de choix des alternatives.

Une dynamique s'installe mettant en place un enchaînement "décision-libertés-contraintes" : la prise de décision est a priori une liberté de choix, encadrée par des contraintes. Une fois la décision prise et mise au point, elle crée de nouvelles contraintes, y compris la restriction de l'espace de liberté suite au choix précédent. Mais elle s'ouvre également sur d'autres libertés. La décision suivante sera confrontée à de nouvelles contraintes, etc. (Fig. 2). Une entreprise qui, par exemple, décide d'opter pour une stratégie de spécialisation, restreint son champ d'action, puisqu'elle abandonne, par ce choix, les autres alternatives: elle se crée ainsi des contraintes. Par contre, cette même entreprise, par une connaissance approfondie du créneau choisi, par les innovations qu'elle peut y réaliser, élargit son spectre des possibles et gagne alors un nouvel espace de liberté.

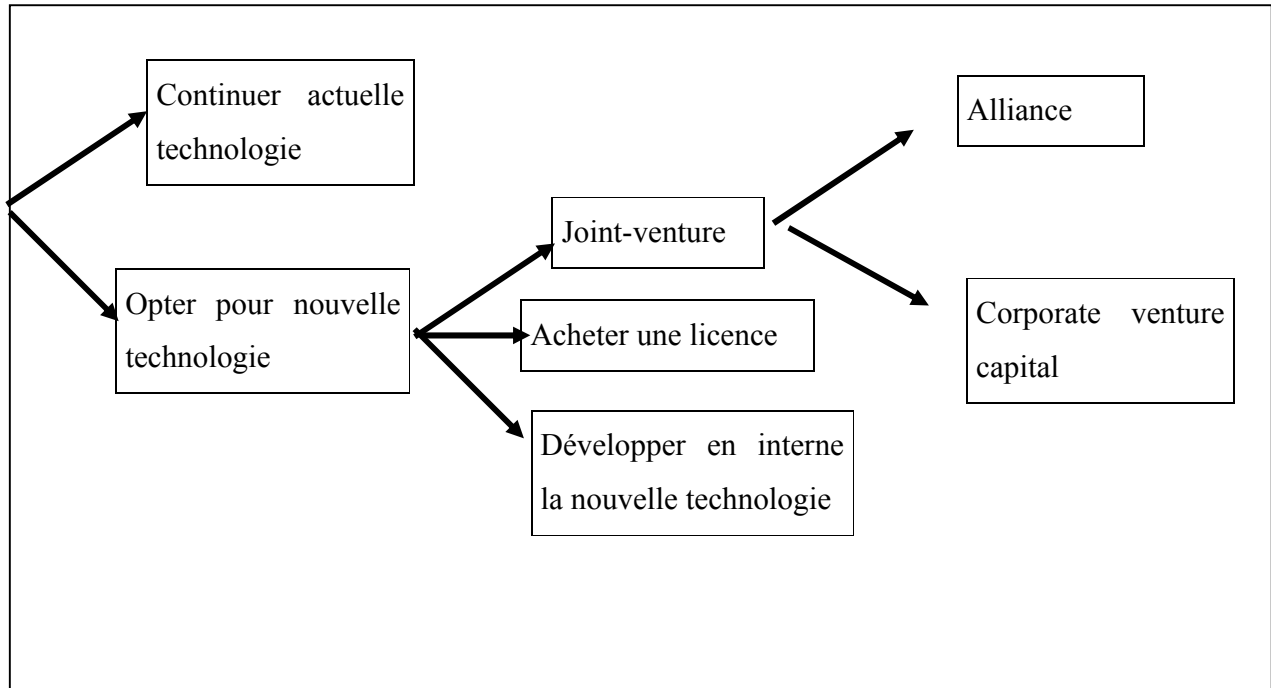


Figure 1 : Séquences décisionnelles pour le choix d'une technologie

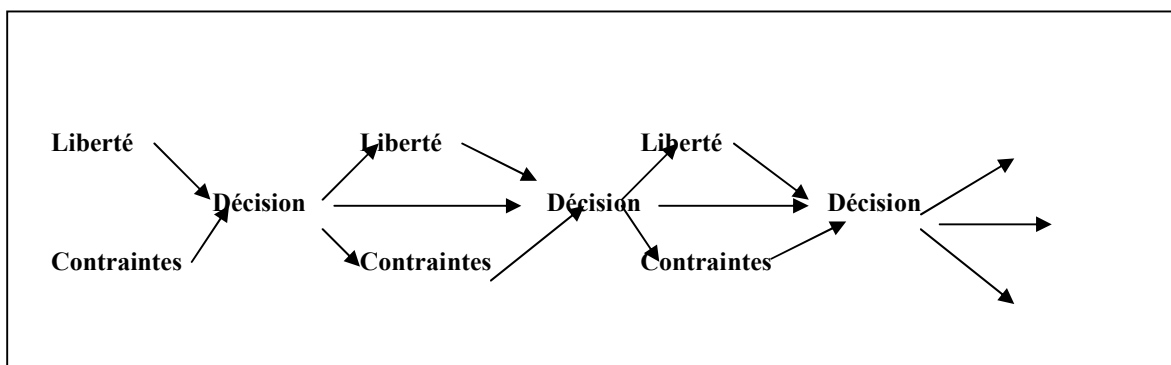


Figure 2 : Processus "décision-libertés-contraintes"

Une vision de la décision consiste à dire que celle-ci ne peut exister par elle-même. Même si elle peut être décomposée en actes (récolter des informations, traiter, pondérer, classer,...), elle s'insère dans un processus décisionnel dont elle est partie intégrante.

1.2-DECISION STRATEGIQUE ET STRATEGIE

Décision stratégique et stratégie sont intimement liées. Certes, le mot stratégie évoque l'existence d'un plan d'ensemble, d'une vision globale à long terme qui serait produite et maîtrisée par un acteur ou un groupe d'acteurs déterminés. Ainsi pour Igor Ansoff (1965), une stratégie face à la concurrence est une combinaison des fins, des objets, que s'efforce d'atteindre l'entreprise, et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. Cette distinction entre fins et moyens, c'est à dire entre le pourquoi le comment, permet, selon Ansoff (1965), de comprendre la notion de stratégie. Dans ses définitions larges, la stratégie est présentée par les auteurs comme la raison d'être de l'entreprise et sa façon de faire. L'accent est alors mis, selon cette conception, sur le processus de définition de l'objet concerné et des finalités poursuivies. Mais, même si la décision stratégique ne peut être qu'un volet de la stratégie qui, elle, est beaucoup plus large, certains auteurs n'hésitent pas à définir le concept de stratégie à travers celui de décision stratégique. Ainsi, selon Andrews (1971), la stratégie, est le type de décision, qui dans une entreprise détermine et fait connaître les objectifs et les finalités de cette entreprise; qui met en oeuvre les principales politiques et les principaux plans pour atteindre ces objectifs et qui définit les segments dans lesquels l'entreprise veut être présente et la nature de la contribution économique et non économique, qu'elle entend faire à ses actionnaires, ses employés, ses clients, ses fournisseurs...

Pourquoi l'entreprise agit-elle de telle façon et comment? Pour cerner le concept de stratégie, et également celui de la décision stratégique, trois notions paraissent comme nécessaires (concurrence, environnement, investissement) qui mettent l'accent sur l'objet sur lequel portent la stratégie et la décision stratégique. Mais d'autres auteurs mettent l'accent sur la façon de concevoir et de mettre en oeuvre la stratégie. Autrement dit, dans un cas les auteurs privilégient le contenu de la stratégie et de la décision stratégique et dans l'autre cas, le style et le processus.

1.3-LA DECISION STRATEGIQUE : UN CONTENU, UN PROCESSUS

Dès les années 1960, deux courants de pensées, chacun intimement lié à la stratégie d'entreprise, traitant de la décision stratégiques se sont confrontés.

L'un de ces courants, ayant pour tête de file Igor Ansoff (1965), dans lequel peut également être classée la vision d'Alfred Chandler (1972), traite la stratégie, et par conséquent la décision stratégique, sous l'angle du contenu. Il est inspiré par l'école grecque de *strategia* (Evered, 1983) qui conçoit la stratégie comme la manière de mener une armée à la victoire par le découpage du champ de bataille en certaines zones vitales à conquérir et en d'autres zones, sans importance, à négliger. C'est dans cette optique et dans la lignée d'Igor Ansoff que des cabinets de conseil (BCG, MacKinsey, ADL, SRI,...) ont conceptualisé les activités de l'entreprise sous forme de domaines d'activités stratégiques (DAS) et que Michael Porter (1980) a proposé ses stratégies génériques pour permettre aux entreprises de mener leurs batailles de conquêtes de marchés, en y associant les produits adaptés. Les décisions stratégiques sont alors considérées comme des tâches, dans le cas de l'école du contenu et comme processus dans l'école du même nom. Elles consistent à transformer les ressources et les orienter de façon à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs (Ansoff, 1965). Elles s'inscrivent ainsi dans les préoccupations stratégiques de l'entreprise pour définir les missions de celle-ci, c'est à dire cerner les besoins qu'elle cherche à satisfaire, définir ses métiers, c'est à dire les savoir-faire qu'elle peut mettre en œuvre,... Mais ces questionnements ne portent presque jamais sur le moment de la conception ou de la mise en œuvre de la décision stratégique.

L'autre courant de pensée a pour fondateur Kenneth Andrews (1971) qui se réfère plutôt à l'art de la guerre de Sun Tzu et qui considère la stratégie, et donc la décision stratégique, comme un processus. Celui-ci porte sur le choix des objectifs de l'organisation, sur les changements de ces objectifs, sur les ressources à employer pour atteindre ces objectifs, et sur les politiques qui devront gouverner l'acquisition, l'emploi, et la cession de ses ressources. Ce courant de pensée a bénéficié, dans un premier temps, des apports de l'Ecole de Harvard (Learned et al., 1965) qui avait insisté sur l'importance des études de cas pour comprendre le comment de la stratégie de l'entreprise. Un retour en force de ce courant de pensée s'est opéré quand des chercheurs et des entreprises ont commencé à souligner les limites de l'école du contenu. Ainsi, on a assisté à la réhabilitation de l'école du processus (Pascale Athos, 1984). Les arguments avancés ont été alors

le déclin des entreprises américaines qui avaient opté pour l'école du contenu et le succès des entreprises japonaises qui avaient privilégié « les aspects plus souples de la gestion que sont le style de direction, le savoir-faire des individus, les caractéristiques des employés et les valeurs partagées dans l'organisation, sans bien sûr négliger pour autant la stratégie, la structure et les systèmes, soit les dimensions traditionnellement retenues par la gestion stratégique » (Noël, 1992, p. 15-16). L'importance des dimensions de processus dans le management stratégique des entreprises a également été confortée par l'intérêt que porte, de plus en plus, la gestion stratégique aux problèmes internationaux (Calori et Lawrence, 1991)

Il y a eu ainsi un mouvement de balancier entre l'école du processus et celle du contenu. Mais aucune de ces deux visions qui ont dominé les réflexions sur la stratégie et la décision stratégique depuis un demi siècle ne donne une place importante au moment de la décision. Elles ont privilégié, à tour de rôle, la réflexion soit sur le pourquoi et le quoi faire et donc sur le sens, soit sur le comment faire et donc sur le style et la façon de faire des dirigeants stratégiques. Alors quelle réponse donner à la question « quand décider ? » et plus précisément « quand mettre en œuvre la stratégie ? », c'est-à-dire passer de la réflexion sur la décision stratégique à sa traduction en acte stratégique.

2-UNE EBAUCHE DE REPONSE A LA QUESTION « QUAND DECIDER ? »

S'inspirant de la théorie économique néo-classique, la théorie de la décision repose sur deux hypothèses fondamentales (Garrouste, 1997; E. Morin, 1990, p.147) :

- la liberté du décideur pour répondre à la question du « comment » ;
- la rationalité du décideur pour répondre à la question du « pourquoi ».

Les travaux qui en ont découlé ont alors abondé dans l'analyse du décideur qui est supposé être rationnel, agir selon ses intérêts, disposer de choix alternatifs. Selon cette vision, le moment de décider et celui de mettre en œuvre la décision sont choisis en toute liberté par le décideur, c'est-à-dire quand celui-ci les juge opportuns.

La théorie systémique de la décision a apporté des « correctifs » à la théorie traditionnelle en considérant que le décideur n'est pas complètement déconnecté de son entourage et de son environnement :

-sa liberté se trouve réduite par son appartenance au système et donc son enchevêtrement dans un réseau d'interactions ;

-sa rationalité est désormais limitée par ses propres capacités et par les contraintes découlant de son appartenance au système. Selon cette théorie, le décideur, se trouvant avec un spectre réduit de choix qui ne lui permet pas de construire des solutions optimales, se résigne à accepter une solution satisfaisante; une rationalité limitée se substitue à la rationalité absolue (March et Simon, 1958 ; Garrouste, 1997; Morin, 1990, p.147-148). Là encore se trouvent des réponses au comment et au pourquoi de la décision.

2.1- « QUAND DECIDER ? », UNE QUESTION ABSENTE, OU TOUT AU PLUS ALLUSIVE ET IMPLICITE, DANS LES DEBATS ACADEMIQUES

Au niveau de l'entreprise, le manager passe le plus clair de son temps à préparer ou concevoir ou encore formuler et prendre ou mettre en œuvre des décisions (March et Simon, 1958 ; Louart, 1999). Les recherches sur les décisions ont abordé plusieurs questions. Ainsi, selon Thiétart (1981), pour formuler leurs stratégies, les décideurs doivent répondre à des questions qui varient selon la nature du processus suivi, c'est-à-dire selon la dimension privilégiée :

-si le processus est rationnel et analytique, mettant en avant la dimension « économique », le décideur se pose les questions : que veut-on ? que sommes-nous ? que veut-on faire ? qu'allons-nous faire ?

-dans le cas d'un processus bureaucratique (dimension « organisationnelle »), les interrogations sont : quel type d'organisation ? quel processus de décision ? quelle activation ? quel contrôle ?

-si le décideur s'inscrit dans un processus politique (dimension « humaine »), il sera amené à répondre aux questions : quels sont les acteurs en présence ? que peuvent faire les acteurs ? que peut-on faire avec ou contre les acteurs ? que décide-t-on de faire ?

Smit et Rade (1980) détaillent aussi les questions « stratégiques » que le décideur se pose : quels sont nos objectifs présents ? quelle est la stratégie actuelle ? quelles sont les caractéristiques de l'environnement ? celles de l'organisation ? nos missions ? quelle stratégie adopter ? Ainsi, les questions se concentrent sur la préparation de la décision, mais passent sous silence le moment de la mettre à exécution.

Mais comme le remarque Foster (1982), qui prend le cas de la décision stratégique dans le domaine de la technologie, les questions ne s'attaquent pas «aux facteurs essentiels qui déterminent l'efficacité de la R-D. Il s'agit de savoir quelle technologie choisir et quel est le moment opportun pour le faire (...)». Burgelman et Sayles (1987, p.140), s'intéressant à une autre thématique, celle de l'intraversion, rejoignent cette préoccupation en soulignant que l'une des questions essentielles devrait porter sur le moment de «sortir [de l'intraversion] si les perspectives paraissent mauvaises ? »

Ainsi, s'agissant des décisions stratégiques, les questionnements passent en revue la grille de lecture (quoi décider, comment, pourquoi, qui décide, que veut-on ?). Notamment, les questions du comment, du pourquoi et du quoi de la décision ont été largement abordées par les théories classique et systémique de la décision, ainsi que par les écoles du contenu et du processus de la décision

L'absence de la variable temporelle dans les études sur les décisions stratégiques est remarquable. Aussi bien dans les travaux fondateurs de Learned et al. (1965), d'Ansoff (1965), d'Andrews (1971),... que dans les développements ultérieurs (Mintzberg 1994 ;...), le temps et encore moins le moment de décider, et surtout celui de traduire la réflexion stratégique en acte stratégique, ne sont jamais explicitement abordés. Tout au plus trouve-t-on de façon implicite ou allusive des références à la dimension temporelle et encore moins au moment de l'application de la décision (quand l'opportunité se présente, quand la menace devient pressante, quand les ressources le permettent, quand le décideur juge la solution satisfaisante,...).

A part quelques recherches portant sur la non-décision ou report de décision qui consiste à différer le moment de la décision (Kiesler, 1966 ; Janis et Mann, 1977 ; Tversky et Shafir, 1992 ; et Dhar, 1996 ;...) sur l'urgence de décider sous contraintes (Riveline, 1991, Cadet et al., 2003), les études sur le moment de décider, et celui d'implémenter la décision, font largement défaut. La plupart des théories abordent le moment de la décision de façon allusive (Prahalad et Hamel, 1990 ; Wernerfelt, 1984) : certaines, comme la théorie de écologie des populations des organisations, considèrent que c'est l'environnement qui décide du moment de décider, ou qui force le manager à réagir. D'autres théories, telles celle de la stratégie basée sur les ressources, avancent que c'est la disponibilité des ressources qui permet le choix du moment de décider, de

traduire la réflexion en acte. D'autres théories encore, mettant en avant l'intention stratégique, font de l'attitude du décideur un élément central pour fixer le moment de décision.

Ainsi, aussi étonnant que cela puisse paraître, la question du "quand" n'a pas été abordée de façon explicite et ne l'a été que rarement de façon implicite. Pourtant, cette question est peut-être l'une des plus cruciales, sa réponse est probablement l'un des déterminants stratégiques les plus importants. Lors d'une bataille, il est important d'identifier l'adversaire avec précision, d'évaluer ses moyens, de connaître ses façons d'agir,... Mais il est d'une importance capitale de savoir les moments de ses attaques et de ses retraites, c'est-à-dire les moments d'utiliser ses ressources pour traduire ses intentions en actes sur le terrain.

2.2-LE MOMENT DE DECIDER : UNE RUPTURE OU UN ACTE INSCRIT DANS UN PROCESSUS

Etymologiquement, décider vient du latin "decidere" qui signifie couper, et aussi choisir. « « Décision » (même radical qu'incision) signifie littéralement : couper court à toute autre considération » (Pascale et Athos, 1981, p.97). Ainsi, dans les deux cas, de définition du verbe décider (couper et choisir), il y a un instant temporel qui pourrait être lié à l'action de décider.

La décision fait alors passer d'une situation amont à une autre situation aval entre lesquelles il y a à la fois continuité et rupture. D'ailleurs, cet acte est perçu différemment selon les cultures. En Occident, la décision est perçue comme un choix tranché, prompt et définitif, réalisé après avoir mis en balance les éléments « pour » et « contre ». « La tradition orientale du management veut que les managers soient enclins à se méfier des illusions de l'autorité et à ne pas croire qu'à un moment donné, quoi que ce soit puisse être véritablement « décidé ». Selon les principes occidentaux de management une décision est immuable et définitive, alors que la tradition philosophique orientale souligne l'importance de l'ajustement de l'individu à un déroulement ininterrompu d'événements. Ceci ne signifie pas que les dirigeants [orientaux] laissent les situations « dériver » sans fin, mais que leur conception du processus de décision (plus précisément, le processus générateur de choix) leur permet d'évoluer un peu plus longtemps avec les différentes situations avant d'avoir à conclure » (Pascale et Athos, 1981, p. 97-98). Autrement dit, les managers occidentaux sont pressés de conclure, de trancher, de passer à l'acte aussi rapidement que possible et avec une forte tendance à une démarche directe, linéaire, qui engage leur entreprise à long terme et « irrémédiablement ». C'est en quelque sorte une appréhension de l'incertitude et de la complexité. De leur côté, les managers orientaux veulent garder, le plus

longtemps possible, la liberté de ne pas engager définitivement leur entreprise. Leur approche est alors non linéaire, voire circulaire, donnant l'impression de revenir sans cesse au point de départ. Les Occidentaux pensent alors que « l'Orient est compliqué ». En fait, même si les Orientaux ont tendance à considérer la décision comme un « déroulement ininterrompu d'événements », ils finissent par trancher, mais le plus tard possible. De même, la vision tranchée et trop formelle de la décision dans la culture occidentale ne nie pas que les décisions s'enchaînent pour constituer des séquences. Ainsi, même si le temps réservé à l'ajustement est plus étalé dans la culture orientale que dans l'occidentale, que le choix d'une option n'est réalisé que le plus tard possible et que la mise en œuvre peut bénéficier de correctifs, le moment de décider, de passer à l'acte, fait partie du processus décisionnel. Que la vision soit occidentale ou orientale, la décision est une rupture (decidere) dans le déroulement de ce processus. C'est un acte décisionnel qui fait partie d'un processus décisionnel. Le moment d'une décision stratégique c'est le point (le moment) de rupture du processus décisionnel qui engage l'avenir de l'entreprise dans la durée. Ce processus est un chaînage d'étapes dont chacune a son moment. Si décider est un acte de rupture, de passage d'une phase de conception et de formulation à une phase d'implémentation, le processus décisionnel est constitué d'une série d'étapes : conception, mise en œuvre,...

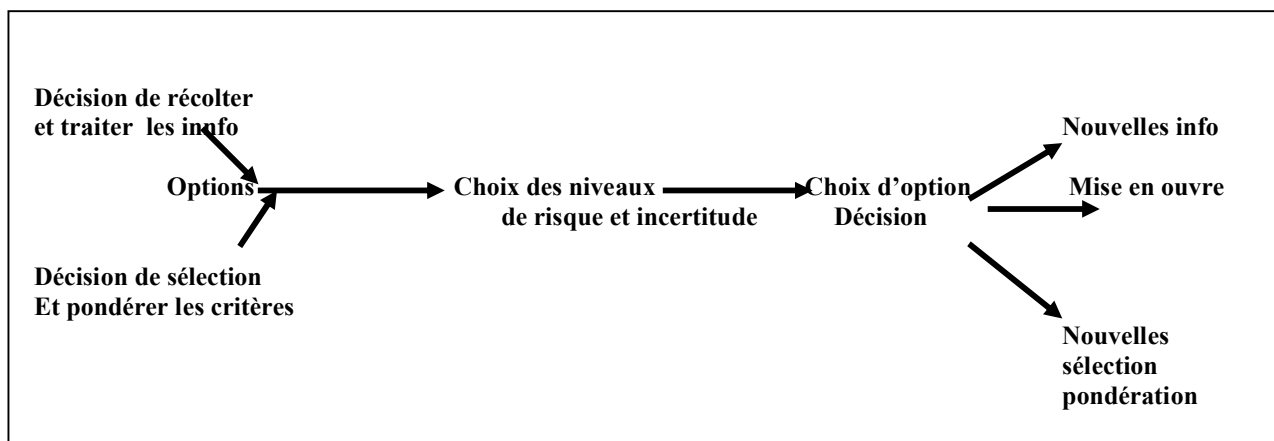


Figure3 : Les sous-tâches et le chaînage du processus décisionnel.

La décision stratégique est l'objet d'une construction progressive tout au long d'une séquence temporelle. Selon l'état d'avancement du traitement du problème décisionnel, différentes catégories d'information sont recherchées en priorité. En début de tâche, on s'attache

généralement à déterminer des caractéristiques qui permettent une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de la situation à traiter : les processus de recherche et de prélèvement sont donc majoritaires. En fin de tâche, il est habituel que les processus cognitifs soient majoritairement consacrés à des aspects tels que la prédiction, le pronostic, l'évaluation de diverses options,... (Smida et Cadet, 2003). Il y a donc bien des "sous tâches" de nature différente dans la construction de la rationalité et il va de soi que leur gestion impose le traitement de la diversité selon un ordonnancement temporel dans lequel la validité de chaque étape dépend des précédentes en même temps qu'elle engage les suivantes. Il existe donc un axe temporel structurant, sorte d'épine dorsale de la rationalité. La théorie constructiviste (Daft et Weick, 1984) nous apprend, dans le cas de l'entreprise, que celle-ci, suite à une approche interprétative et à un processus d'action-réaction, participe à construire son univers, son environnement et donc contribue indirectement à la création de certaines de ses contraintes. Celles-ci, par effet de rétroaction, contribuent à actualiser la rationalité.

Le processus décisionnel est une série de choix. Chaque choix est une étape du processus décisionnel qui peut être datée et qui est prise par un individu ou un groupe d'individus identifiables (Fig. 3).

Les modèles de décision stratégique ne prennent en compte que quelques séquences de ce processus. Ainsi, opter pour un modèle plutôt que pour un autre est un choix bien identifiable. Et si on opte, par exemple, pour le LCAG (Learned et al., 1965), une fois les forces et faiblesses, les opportunités et menaces mises en perspective pour dégager les différentes options stratégiques, le choix de l'une de celles-ci est une décision dont le moment est bien connu. Ensuite, la mise en œuvre de cette option est un autre acte qui peut être daté.

De la même façon si on choisit le modèle BCG (Boston Consulting Group, 1974), il y a le moment de décider d'investir dans les segments « vedettes », celui de se débarrasser des « poids morts » et il y a aussi le moment de passer à l'acte : le transfert de propriété.

Le choix d'action final n'a pu être obtenu qu'au terme d'un parcours cognitif marqué de nombreuses étapes dans lequel il s'agit d'élaborer, de "fabriquer", ou de construire une décision. Chacune de ces nombreuses étapes commençant ou finissant par un choix qui peut être identifié aussi bien par son auteur que par son moment. Cette « fabrication » de décision (decision making) se construit progressivement par une série d'apports successifs. Il convient de rechercher

les informations, de les évaluer en les pondérant selon leur importance puis de "délibérer" avec soi même ou avec ses partenaires avant de choisir l'action considérée comme la plus souhaitable. Chacune de ces étapes nécessite une décision, un acte décisionnel, qui est caractérisée par un moment, une date identifiable.

Mais chacun de ces actes fait lui même partie d'un processus qui y mène et qui le dépasse vers ses conséquences et vers d'autres décisions. Nous nous trouvons ainsi en présence du principe de l'hologrammatisme (Morin, 1990) qui rend la partie (ici l'acte de décider) inséparable du tout (ici le processus) et où le tout perd son sens s'il est amputé de l'une de ses parties. D'autre part, un acte, sans la partie conception, sans préparation, sans possibilité de choix, ne peut pas être considéré comme une décision. Pour qu'il y ait décision, il faut qu'il y ait possibilité de choix (Smida, 2003). D'autre part, un choix qui n'est pas mis en œuvre n'est pas une solution (Amiel et al., 1998, p. 54) et on ne peut donc pas parler de décision.

Cet acte décisionnel fait par un individu ou un groupe d'individus, à un moment donné, se matérialise par un vote, la signature d'un document, une déclaration solennelle. Dans tous les cas, il peut être daté d'une manière précise (date du vote, date de l'approbation du PV de la réunion, de la signature du contrat,...). La décision stratégique peut également être une suite de choix prédéterminés ou conditionnels ou encore émergents. Le long de ce processus, les séquences sont ponctuées de moments de décision. Chacun de ces moments dépend des informations dont dispose le décideur, du degré d'incertitude et du risque encouru jugés à ce instant acceptables. Il peut être daté a priori dans certains cas et a posteriori dans d'autres (Morin, 1990).

3-MODELISATION DU MOMENT D'UNE DECISION STRATEGIQUE

La décision « se prend quand les informations sont jugées suffisantes (donc les incertitudes assez maîtrisées) pour faire un choix » (Amiel et al., 1998) et ce dans différentes situations :

- elle engage l'avenir de l'entreprise. Le dirigeant essaiera alors d'engager l'acte au moment qu'il juge opportun pour donner le plus de chance de réussite possible à sa décision ;
- elle est prise sous la contrainte. Le dirigeant prend la décision pour s'adapter à des forces qui le dépassent et ne lui laissent pas le choix du moment de décider : il s'adapte alors à la situation (Smida, 2003) ;

- elle cherche à saisir une opportunité. Le dirigeant saisit l'opportunité à ce moment précis, avant que ce soit trop tard ;
- elle est une réponse à une offensive de l'environnement. Le dirigeant contre-attaque, mais le moment de cette réponse est déterminé par l'acteur qui a initié « l'attaque ».

Dans tous les cas, le moment de décider répond aux critères de la « rationalité limitée » (Simon, 1957). C'est le moment que le décideur juge le plus opportun, compte tenu des rapports de force, de l'incertitude, de la performance (du résultat) espéré de son action.

Ces caractéristiques peuvent servir de références à l'élaboration d'une modélisation qui distingue les moments de décision fixés par le décideur de ceux qui lui sont imposés, en fonction des situations qui se présentent et des attitudes du décideur.

3.1-TYPOLOGIE DES MOMENTS DE DECISION

Il peut paraître paradoxal de parler de moment imposé de la décision, quand on sait que la décision est un choix. Mais ceci rejoint la décision sous contraintes (Cadet et al., 2003). Ainsi, dans le domaine de la réduction d'effectifs, Jack Rabin (1999) parle de décisions de préférence et de décisions de nécessité, pour distinguer celles qui sont prises suite à l'initiative et au choix des dirigeants de celles qui le sont sous contraintes.

En fait, selon les circonstances, le moment de la décision peut être souhaité par le décideur, ou imposé par son environnement, ou encore faire partie des choix dont dispose ce décideur sans que ce soit ni dans ses souhaits, ni imposé par autrui. Ces trois ensembles de moments de décision (souhaitables, contraints et possibles) peuvent être disjoints ou se superposer.

Ainsi si nous prenons le cas des décisions concernant l'innovation technologique, différents cas peuvent se présenter (Fig. 4 et tableau 1) :

1- L'entreprise peut se trouver obligée d'adopter très rapidement (le plus tôt possible) une nouvelle technologie. Mais comme elle n'avait pas inscrit ce moment dans ses souhaits (elle ne s'est pas préparée) et comme elle n'a pas les moyens de répondre, à ce moment là, à cette contrainte, sa survie peut être en danger. Ce moment de décision sous contraintes fait partie de l'espace des moments exclusivement contraints Mx^* ;

- 2- L'entreprise peut souhaiter, sans y être contrainte par son environnement, développer une nouvelle technologie assez rapidement. Mais elle ne peut pas le faire dans l'immédiat pour diverses raisons (financières, techniques, sociales, éthiques,...). Ce moment souhaitable, mais non réalisable, fait partie de l'espace des moments exclusivement souhaitables M_s^* ;
- 3- L'entreprise a les moyens de lancer immédiatement sa nouvelle technologie, mais elle préfère reporter à plus tard cette décision ou y renoncer définitivement. Ce moment appartient à l'espace des moments exclusivement possibles M_p^* .

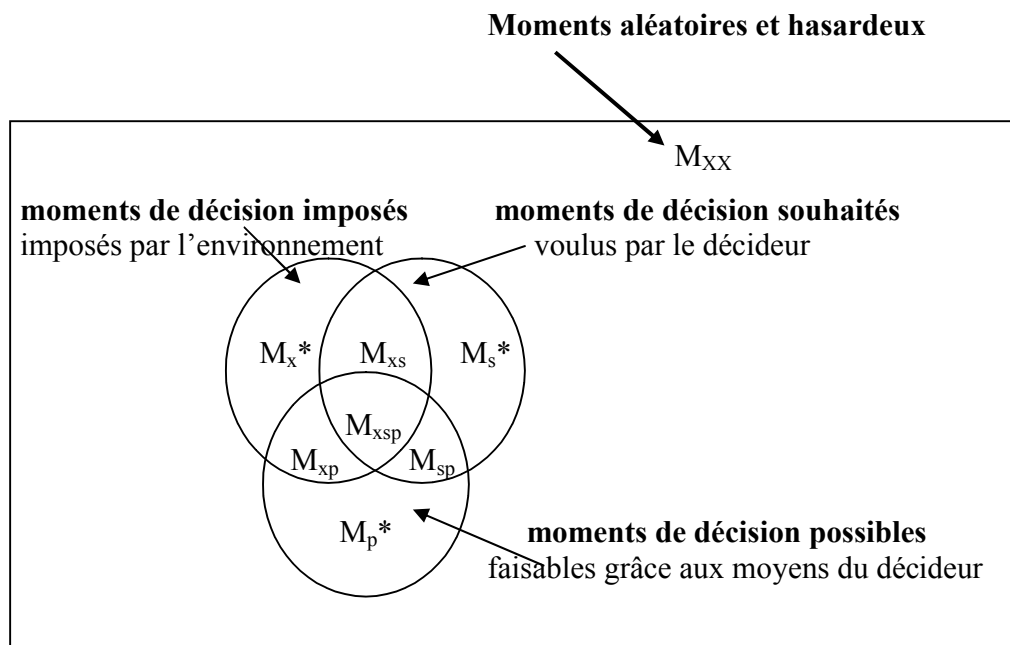


Figure 4 : Typologie des moments de décision

Mais il y a des moments de décision qui peuvent appartenir à l'intersection de deux des espaces précédents :

- 4- Dans l'espace M_{xs} se trouvent les moments de décision imposés par l'environnement et souhaités par l'entreprise. Ainsi, dans le cas d'une épidémie planétaire grave, le monde entier voudrait très vite disposer d'un vaccin contre ce fléau, mais c'est aussi le souhait de toute



XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006

entreprise pharmaceutique pour qui la mise au point assez rapidement de ce vaccin se traduirait par un avantage concurrentiel très important ;

Univers des moments de décision	Décisions concernant l'innovation technologique
(1) : M_x^*	Moments imposés par l'environnement à l'entreprise pour adopter de nouvelles technologies développées par d'autres. Comme ceci n'est ni dans ses projets, ni dans ses moyens, sa survie est alors en danger.
(2) : M_s^*	Attitude d'attaque pour chercher des avantages : être sans cesse à la recherche de nouvelles technologies : moments de décision souhaités, mais non encore réalisables et aussi combattus par la concurrence de l'environnement
(3) : M_p^*	Scénarios exploratoires (généraux) : les technologies sont faisables, mais même si les moments de leur introduction sont possibles, elles ne sont pas introduites sur le marché
(4) : M_{xs}	Moments souhaités pour introduire une technologie non maîtrisée. Il faut donc la développer en tenant compte des attentes et des contraintes de la concurrence.
(5) : M_{sp}	Les décisions sont programmées et datées : cas de la planification sans tenir compte des autres concurrents. La technologie est maîtrisée, mais on programme sa mise sur le marché plus tard.
(6) : M_{xp}	Construire et préparer des scénarios de réaction, basés sur les comportements attendus des concurrents : en cas où le concurrent baisse les prix, cas où il propose un nouveau produit, cas où le fournisseur veut changer les règles du jeu,, cas où le comportement de la clientèle change,... (voir les forces de Porter, 1980).
(7) : M_{xsp}	Moment le plus satisfaisant : l'entreprise décide d'introduire la technologie qu'elle souhaite, qu'elle est capable de faire et qui est attendue par l'environnement. C'est le cas, par exemple, des innovations soumises aux forces motrices du technology push et du market pull.
(8) : M_{xx}	Moment aléatoire et hasardeux. C'est par hasard que la nouvelle technologie est trouvée (tout au moins l'invention qui mènera à l'innovation), suite à des problèmes rencontrés et à des solutions qui n'étaient pas initialement destinées à ces problèmes.

Tableau 1 : Typologie des moments de décision dans le cas de la technologie :

5- Les moments de décision souhaités par l'entreprise et qu'elle est capable de s'y tenir peuvent être groupés dans l'espace Msp : il arrive que l'entreprise décide de mettre au point une technologie et la commercialise, mais que ceci se traduise par un échec car le marché n'est pas prêt pour l'accepter, autrement dit le timing de l'environnement est différent de celui souhaité et réalisé par l'entreprise. L'intérêt de l'entreprise est donc de reporter la décision concernant ce produit ou ce marché ;

6- L'espace Mxp regroupe les moments de décision que l'environnement cherche à imposer, alors que l'entreprise a les moyens d'y répondre. La concurrence par les prix qui s'engage entre les entreprises entre dans ce cadre : même s'il n'est pas dans les souhaits l'entreprise de baisser immédiatement le prix de son produit, la concurrence, en engageant la guerre sur ce terrain, l'oblige à réagir et à baisser immédiatement ses prix.

Il peut également arriver que le moment de décider soit à la fois une contrainte de l'environnement, un souhait du décideur et un choix à sa portée :

7- C'est l'espace Mxsp qui se traduit une harmonie de ces moments de décider, mais aussi une harmonie entre l'entreprise et son environnement ainsi qu'une cohérence interne des décisions des managers. Le moment de la mise sur le marché du « Tamifu » se trouve dans ce cas. En effet, pendant la tourmente mondiale de la grippe aviaire, le marché attendait avec impatience ce genre de vaccin. L'entreprise pharmaceutique suisse Roche voulait y arriver assez vite, ses moyens techniques et humains ont rendu ce souhait et cette attente possibles : une harmonie entre ces trois espaces s'est réalisée. C'est un avantage concurrentiel de taille pour Roche. Le développement d'une start-up, dans sa phase d'expansion, entre également dans le cadre de cet espace Mxsp. Les décisions de mises sur le marché immédiates de technologie de pointe sans cesse améliorée se font grâce à une synergie entre un Market pull, imposé et attendu sans délai par l'environnement, et un Technology push, souhaité et réalisé également sans délai par la start-up, (Schmookler, 1966 ; Von Hippel, 1977).

En dehors du choix d'agir ou ne pas agir, il peut y avoir la rencontre hasardeuse et aléatoire de problèmes et de solutions :

8- C'est l'espace M_{xx} qui se trouve en dehors des espaces précédents et pour lequel il est difficile de parler de décision. Le modèle de « décision » correspondant est celui de la poubelle ou

Garbage Can (Mintzberg, 1994) dans lequel une nouvelle situation jaillit et constitue une rupture par rapport à l'ancienne situation. Ce moment de rupture caractérise les issues que peut donner le style de direction propre aux « anarchies organisées » (Allouche et Schmidt, 1999). La découverte de la pénicilline par Fleming qui donnera le marché des antibiotiques, l'une des grandes réussites de l'industrie pharmaceutique, est un pur hasard.

En choisissant le moment de décision, en l'avancant, en le reportant, le manager peut en faire un levier stratégique. Il peut ainsi surprendre le concurrent, choisir et fixer le moment opportun pour introduire un produit, une nouvelle technologie, attaquer un marché ou s'en retirer. Mais tous les managers n'ont pas la même attitude proactive vis-à-vis de ce moment de décision.

3.2- ATTITUDES DU MANAGER ET MOMENT DE DECISION

« Avantage à l'attaquant » martèle Richard Foster (1986) dans son livre du même titre : cela veut dire que celui qui choisit le moment d'attaquer bénéficie d'avantages, au moins celui de la surprise, sur ses concurrents. Plusieurs écrits ont souligné l'intérêt d'être leader dans la commercialisation d'un produit ou dans l'introduction d'une nouvelle technologie (Pichat, 1989). L'avantage du pionnier provient de celui d'avoir le privilège de fixer le moment de lancer le produit, la technologie, de se lancer dans le marché. Il en découle, pour le leader, l'avantage d'acquérir une expérience, de pouvoir fixer les prix, de dresser des barrières à l'entrée, de bénéficier de profits élevés grâce à un monopole pendant une certaine période, de se constituer une rente, ... Le leader « attaque au moment et au lieu choisis par lui, parce que ce sont a priori les plus favorables » (Pichat, 1989).

Mais d'autres stratégies sont également possibles qui ont des caractéristiques quant au moment de décider pour lancer un produit nouveau, pour opter pour une technologie innovante, pour conquérir un marché :

- Le-« suiveur » cale son moment de décision sur celui du leader, sans se laisser trop devancer. Son objectif est de profiter des erreurs du leader face aux premières ouvertures hésitantes du marché, aux premiers essais pleins d'embûches de l'émergence d'une technologie.
- «L' imitateur » copie le leader et le suiveur. Son moment de décision à propos des produits, des marchés et des technologies est décalé par rapport aux entreprises leaders et suiveuses, mais

en développant un bon service de veille dans son secteur d'activités, il peut garder un certain niveau de compétitivité.

- Certaines entreprises optent pour une stratégie purement « défensive » qui consiste à protéger des positions acquises grâce à une panoplie d'armes défensives : brevets, réglementations, prix,... Cette « guerre de tranchées », dans laquelle elles s'enferment, les oblige à se cantonner dans des attitudes de réaction à des moments d'attaque choisis par leur environnement concurrentiel.

Ces différentes stratégies peuvent être renforcées ou complétées par la veille stratégique que l'entreprise développe dans le but de ne pas se laisser surprendre par la concurrence. Autrement dit, l'entreprise cherche :

- soit à prendre l'initiative et doubler ses concurrents, en fixant elle-même le moment de pénétrer le marché, de développer une nouvelle technologie,... C'est une attitude proactive ;
- soit à régir très vite pour ne pas se laisser trop se distancer par ses concurrents. Ainsi, elle ne laisse pas le temps à ses concurrents de dresser des barrières à l'entrée qui lui interdiraient l'accès au marché ;
- soit à ne pas se laisser surprendre par ses concurrents et préparer des ripostes, donc être prête à relever le défi, même si le moment de la décision est fixé par d'autres. Ainsi par exemple, si le concurrent a été le premier à prendre la décision d'explorer un nouveau marché, l'entreprise, alertée par son service de veille, peut réagir et reprendre l'initiative. La vigueur de sa réaction peut l'amener à être la première à commercialiser son produit sur ce marché (Fig. 5). Cette approche par le processus décisionnel fait que, même si une entreprise est distancée lors d'une décision (donc lors d'une étape du processus), elle peut, si elle est dynamique, se rattraper en accélérant le rythme pour reprendre l'initiative lors des phases suivantes (des décisions suivantes) du processus.

Dans le même ordre d'idées, le Capital Risque Industriel (CRI), ou Corporate Venture Capital (CVC), permet à la grande entreprise d'envoyer les start-ups en « éclaireurs », ce qui lui offre la possibilité de s'appuyer sur la veille stratégique pour mieux gérer le moment d'introduire une nouvelle technologie, de conquérir un marché ou de recruter des hommes ou des femmes compétents dans un secteur émergents (Smida et Ben Haj Youssef, 2005, 2006). Son engagement

dans la nouvelle technologie ou dans le nouveau marché est, dans un premier temps, réalisé partiellement. Le moment de son engagement total (ou de son désengagement total) est conditionné par le succès (ou l'échec) de la start-up. Ce n'est qu'à ce moment que la grande entreprise décide d'absorber la jeune pousse ou de lui acheter la licence. En cas d'échec de la start-up, elle décide de s'en débarrasser.

Ainsi, la veille stratégique a pour objectif de préparer les décisions d'attaque, de riposte (donc le moment d'attaque, de riposte), bref de ne pas se laisser surprendre. Aussi distingue-t-on, d'une part, la veille du chasseur qui part à la recherche d'opportunités et pourra ainsi choisir son moment d'attaquer, et d'autre part, la veille de la sentinelle dont le moment de décider de (riposter) est subordonné à l'avènement des menaces.

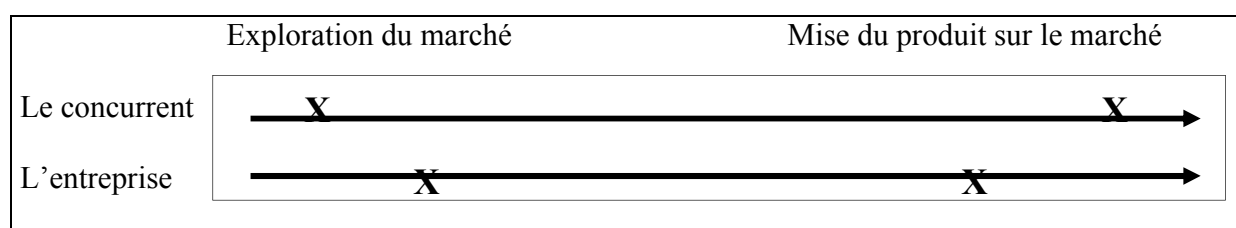


Figure 5 : Rattraper le retard dans le processus décisionnel

Une typologie plus fine consiste à distinguer plusieurs catégories d'attitudes de managers qui caractérisent leur propension à choisir le moment de décision, en fait leur propension à passer à l'acte. Le manager est alors plus enclin à opter pour certaines stratégies plus ou moins offensives. De ces attitudes et ces stratégies découlent le moment de passer à l'action qui sera alors imposé par l'environnement ou bien initié par le manager. Les décisions peuvent être classées en fonction du caractère plus ou moins offensif du manager (Godet, 1991) et peuvent alors correspondre à des catégories de moments de décision fixés par le manager ou imposés par l'environnement et à des de défense ou d'attaque (Tableau 2) :

La non-décision qui est en soi une décision d'opter pour l'inaction, donc une décision d'abandonner tous les choix alternatifs et de ne rien faire. Le « decider » (la rupture) consiste, dans ce cas, à engager l'entreprise dans l'immobilisme. Cette attitude passive qui peut être

qualifiée de celle de « l'autruche » consiste à attendre et voir, à accepter sans réagir que les autres fixent les moments de décision. Ceux-ci se trouvent dans l'univers M_x^* . Cette stratégie de laisser-aller et de laisser-faire risque d'écarter l'entreprise de la course qui l'oppose à ses concurrents ;

Attitude et stratégie du décideur	Moment de passer à l'action, de mettre la stratégie en oeuvre	Univers des moments de décision
Passive Laisser-aller, laisser-faire	<i>Moment imposé par l'environnement, sans réaction de la part de l'entreprise</i>	M_x^*
Réactive Se préparer, être réactif, Stratégie d'adaptation, de co-évolution (de suiveur) avec l'environnement	<i>Moment choisi par l'environnement, avec réaction de l'entreprise.</i> Décision dans l'urgence, décision précipitée. L'entreprise ne maîtrise pas le moment et ne maîtrise que partiellement l'action.	M_{xp} (en partie)
Préactivité Se préparer par prévention et avoir les moyens, réserves. Stratégies en partie programmée (exemple : préparer des scénarios alternatifs)	Deux possibilités : 1- <i>Moment choisi par l'environnement.</i> La décision est préparée, mais son moment est conditionné par l'action de l'environnement. 2- <i>Moment choisi et programmé par l'entreprise en fonction de l'évolution prévue de l'environnement.</i> La décision et son moment sont programmés.	M_{xp} (en partie) M_{sp} M_{sx}
Proactive Stratégie d'attaque	<i>Moment choisi par l'entreprise et imposée par elle à son environnement</i>	M_{xps} M_p^* M_s^*

Tableau 2 : Attitude du décideur et moments de décision

La décision réactive consiste à se préparer à réagir très vite quand les décisions sont prises par les autres. Le moment de décision est alors immédiat, avec les ressources de l'entreprise qui doivent être rapidement mobilisés, en réaction aux autres acteurs de l'environnement qui l'auraient choisi. Ce moment de décision appartient à l'univers Mxp où l'environnement impose et l'entreprise réagit dans la précipitation. Cette attitude de « pompier » se rencontre dans les stratégies de « l'imitateur » et surtout dans celles du « suiveur ». Elle permet une adaptation rapide, une co-évolution avec l'environnement ;

- La décision préactive permet de préparer des alternatives contingentes aux situations qui se présenteraient. Cette attitude de l'assureur permet de préparer plusieurs scénarios concernant des moments de décision. La préactivité se présente sous deux formes : la première consiste à chercher à maîtriser les conditions, la situation, mais pas le moment. Il s'agit d'une partie de l'espace Mxp où l'environnement impose et l'entreprise réagit avec des réponses préparées à l'avance. La deuxième forme de préactivité cherche à planifier le moment de décision. C'est l'espace Msp où les moments sont proposés par l'entreprise à son environnement, car elle connaît ses attentes et son évolution. Nous sommes ici dans le cas des stratégies basées sur les ressources ;

- La stratégie proactive privilégie les approches offensives, celles de l'attaque. C'est celle du conspirateur, que l'on trouve dans les stratégies de leader. Dans ce cas, le moment est choisi par l'entreprise qui le propose, là aussi, à son environnement qui l'accepte. Une symbiose et une cohérence se réalise alors entre l'entreprise et son environnement (univers Mxps). Si l'environnement refuse ce moment de la décision, l'entreprise, si elle a les moyens, peut l'imposer (univers M_p^* et M_s^*).

CONCLUSION

Les chercheurs ont souvent passé sous silence l'étude du moment de décision, le considérant comme implicite et subordonné aux conditions (information, risque, incertitude, opportunités, contraintes,...) qui, une fois remplies, le déterminent et le ferait « couler alors de source ». Il est certes difficile d'identifier le moment d'un processus décisionnel. Mais dès que celui-ci est décomposé en étapes, en série de choix ou de décisions articulées, il devient possible de déterminer le moment de chacune de ces décisions.

L'identification du moment de décision est importante pour le stratège car il pousse à modifier les objectifs, il conditionne la mobilisation de plus ou moins de moyens. Il peut également être imposé par l'environnement ou au contraire initié par le décideur. La combinaison de ces trois grandes catégories de moments (voulus par le manager, possibles grâce aux moyens de l'entreprise, contraints par l'environnement) permet de dresser une typologie plus fine des moments de décision. Celle-ci fait apparaître des convergences ou superpositions entre les attentes de l'environnement, les souhaits et les ressources de l'entreprise. La situation faisant rencontrer ces trois ensembles de moments est celle qui devrait être la plus recherchée en raison de l'harmonie entre ce que peut et souhaite le manager et ce que attend l'environnement.

Si l'on excepte l'attitude passive qui mène à la disparition l'entreprise, trois attitudes (réactivité, préactivité, proactivité) se rencontrent chez les managers et influencent le choix du moment de décider. Le recours à la veille stratégique permet à chacune de ces attitudes de choisir le moment de décision qui, selon le principe de la rationalité limitée, pourrait être le plus opportun pour la performance de l'entreprise.

RÉFÉRENCES

Allouche J., Schmidt G. (1999) Décision stratégique (processus de -), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, ed. Dalloz, p.250-253.

Amiel M., Bonnet F., Jacobs J. (1998), *Management de l'administration*, 2ème éd., De Boeck Université, 1998

Andrews K.R. (1971) *The Corporate Strategy*, Irwin.

Ansoff I. (1965) *Corporate Strategy. State of the Art of Making Plans*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hill. Traduction française: *Stratégies et développement de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.

Boston Consulting Group (1974) : *Perspectives en management stratégique*, ed. Hommes et Techniques, Paris.

Burgelman R.A., Sayles L.R. (1987) *Les intrapreneurs. Stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, McGraw-Hill.

Cadet B., Grenier C, Smida A. (2003) *Les décisions sous contraintes*. Presses Universitaires de Caen.

Calori R., Lawrence P. (1991) *The Business of Europe : Managing Change*, Sage Publications, Londres.

Chandler L. (1972) *Stratégie et structure*, Paris, eds. d'Organisation.

- Costerman J. (2001) *Les activités cognitives*. Bruxelles, De Boeck Université. 2^{ème} édition.
- Cyert R.M. ; March J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hill.
- Daft R., Weick K.E. (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, n°9, p284-295.
- Cyert R., March J. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.
- Darpy, D.,(2000): « Importance de la procrastination dans le processus de décision d'achat », *Acte du 16^{ème} congrès de l'A.F.M.*
- Dhar R. (1996) The effect of deciding to differ choice. *Journal of Behavioral Decision Making*, n° 9, p. 265-281.
- Dhar, R., (1997) : « Consumer preference for a no-choice option », *Journal of consumer research*, Vol.24, september,pp.215-231.
- Evered R. (1983) « So What is Strategy? », *Long Range Planning*, vol. 16, n° 3, p. 57-72.
- Ferrari J.R.(1991): « Procrastination and project creation: Choosing easy, nondiagnostic items to avoid self-relevant information », *Journal of social behavior and personality*, Vol.6, N°3, pp.619-628.
- Foster R. (1986) *L'innovation. Avantage à l'attaquant*, Paris, InterEditions.
- Garrouste P. (1997) (sous la coordination de) *Les frontières de la firme*, Economica.
- Godet M. (1991) : *L'avenir autrement*, ed. Armand Colin
- Janis I.L.; Mann L. (1977) *Decision Making*. New York : Free Press.
- Kiesler C.A. (1966) Conflict and number of choice alternatives. *Psychological Reports*, 18, 603-610.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrewx K.R., Guth W.D. (1965) *Business Policy, Text and Cases*. Irwin.
- Louart P. (1999), *Décision in Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz.
- March J.G.; Simon H.A. (1958) *Organizations*, New-York, Wiley. Traduction française: *Les Organisations*, Dunod, Paris., 1964.
- March J. (1988), *Décisions et organisations*, Editions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1994) *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.
- Noël A. (1992) « Chapitre introductif », *Perspectives en Management stratégique*, Economica, p. 9-22.
- Pascale R.T., Athos A.G. (1981): *The Art of Japanese Management*, ed. Simon and Scuster. Traduction française: *Le management est-il un art japonais*, ed d'Organisation, 1985.
- Porter M. E. (1980): *Competitive Strategy - techniques for Analysing Industry and Competitors*, The Free Press - Macmillan, New-York.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, may-june.

- Rabin J. (1999), "Organizational Downsizing: An Introduction", [M@n@agement](#), vol. 2, n°3, p.39-43.
- Riveline C. (1991), "De l'urgence en gestion", *Annales des Mines*, mars.
- Scmookler J. (1966) *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press.
- Simon H.A. (1957) *Models of Man : Social and Rational*. New York: Wiley.
- Simon H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica.
- Smida A. (2003) Décisions dans un univers de contraintes : approches préactives, réactives et proactives. In Cadet B., Grenier C, Smida A. *Les décisions sous contraintes*. Presses Universitaires de Caen., pp. 363-377.
- Smida A., Ben Haj Youssef A. (2006) « Le capital risque industriel : des atouts pour les entrepreneurs et une la veille stratégique pour les grandes entreprises », *Gestion 2000*, juillet-août, n° 4 (à paraître).
- Smida A., Ben Haj Youssef A. (2005) « Le capital risque industriel au service de la veille stratégique et de la création d'entreprise », *Colloque de l'AFFI*, mars, Hammamet, Tunisie.
- Smida A., Cadet B. (2006) « Ancrages métacognitifs de la prise de décision », *Colloque ISEOR et Academy Of Management*, avril, Lyon, France.
- Smida A., Cadet B. (2003) « Temps, rationalités et irrationalités », *3ème Colloque International de l'A2ID*, mars, Paris.
- Stark G. Jr. (1988) « Time – The Next Source of Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, July.
- Thiétart R.A. (1981) « La stratégie mixte et ses syndromes », *Harvard L'Expansion*, Automne, p.46-56.
- Tversky A.; Shafir E. (1992) Decision under conflict : An analysis of choice inversion. *Psychological Science*, 6, 358-361.
- Von Hippel E.A. (1977) Has a Consumer already developed your next product, *Sloan Management Review*, vol. 18, n°2.
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, n°2.