

DESIGN RATIONALE ET PRISE DE DECISION STRATEGIQUE DANS L'ENTREPRISE

LEWKOWICZ Myriam

Université de technologie de Troyes, Laboratoire Tech-CICO

LEWKOWICZ Jacques

Université de Pau et des Pays de l'Adour, Laboratoire CREG

Ce texte a pour objet la présentation d'un nouveau formalisme pour visualiser et mémoriser la gestion stratégique des entreprises.

SITUATION DU TRAVAIL

La recherche en stratégie des entreprises a connu une récente réorientation majeure ; jusqu'au milieu des années 1980, la source du succès d'une stratégie provenait de la position de l'entreprise sur ses **marchés** (Porter, 1980, 1985). Or il est aujourd'hui admis que l'origine de la réussite peut provenir d'une bonne gestion des **compétences**, d'une capacité à construire des savoirs uniques et non reproductibles par les concurrents (Prahalad et Hamel, 1990). Les savoirs ne sont utiles qu'en étant bien coordonnés. La construction du savoir organisationnel et stratégique peut être modélisée sous la forme d'une trajectoire comme nous allons le montrer.

Le modèle de la trajectoire présente l'intérêt d'inclure dans la prise de décision une contrainte ne provenant pas de l'environnement, et relative aux traces laissées par les décisions stratégiques sur les sources d'avantage concurrentiel internes à l'entreprise. Cette approche par la trajectoire réfère à un courant du management stratégique dénommé l'approche par la perspective. Celle-ci s'oppose à une approche par le positionnement. (Desreumaux, 1993)

Au sein de l'approche par la perspective, nous nous rattachons au courant de l'équilibre ponctué qui adopte les hypothèses suivantes : Les structures fondamentales des organisations restreignent le type et le degré de changement accepté ; Toutefois, des circonstances particulières (des échecs du système, des changements radicaux de l'environnement ou les limites reconnues des ressources existantes) peuvent détruire l'équilibre, et impliquer des changements importants au cours de petites périodes de temps. C'est dans ce courant de l'équilibre ponctué que nous situons nos travaux (J. Lewkowicz, 1992 et 1996), la situation de cette approche par rapport aux autres courants étant résumée dans la figure 1 (L. E. Greiner,

1972, I. Adizes 1988, Tushman, Newman et Romanelli, 1986, Romanelli et Tushman, 1994, Gersick, 1991, Quinn, 1978, Laroche et Nioche, 1994, Mintzberg, 1994,).

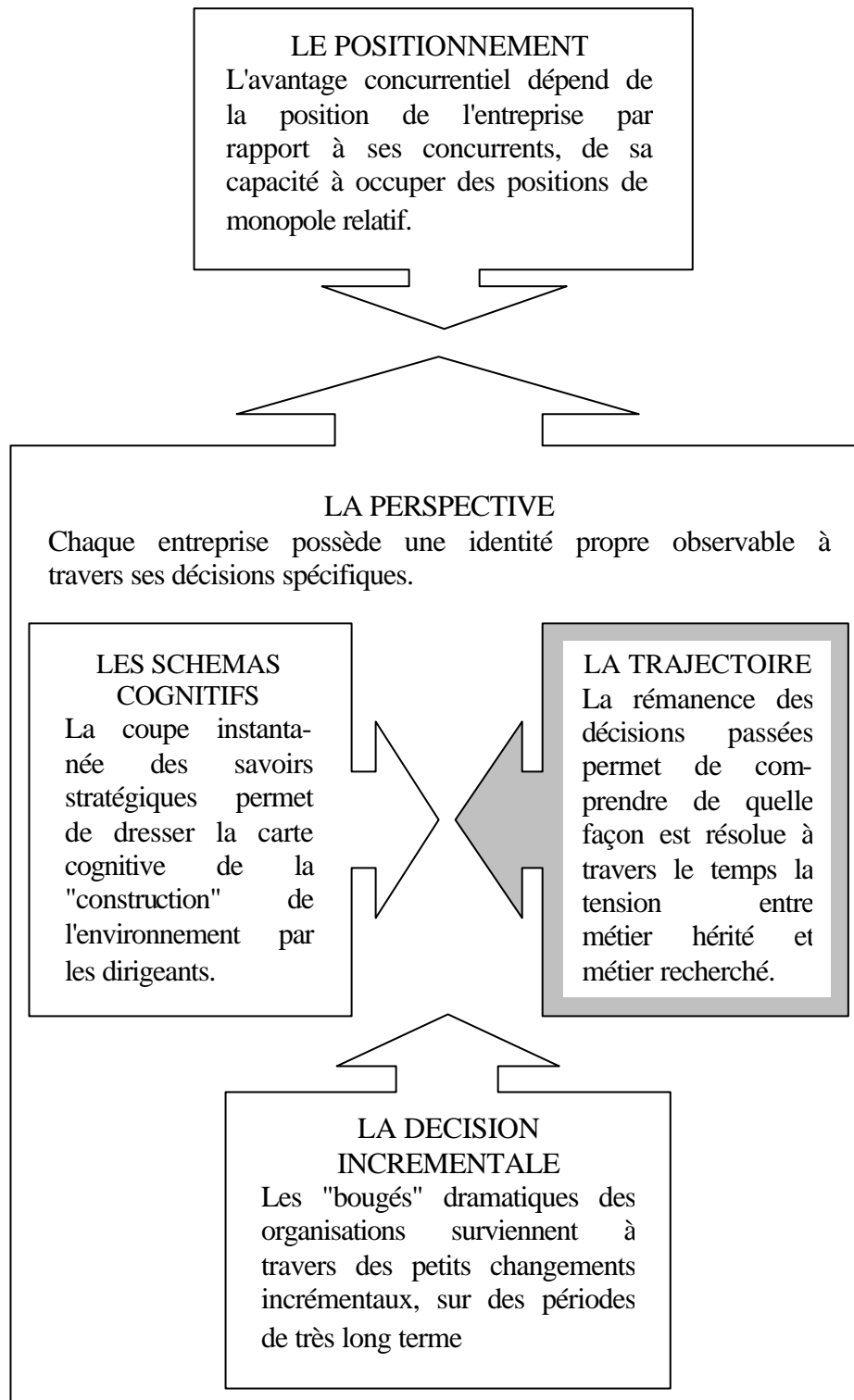


Figure 1 : Situation des recherches sur la trajectoire stratégique

L'APPROCHE ADOPTÉE

Dans ce système conceptuel, l'évolution des entreprises peut être pensée sous la forme d'une Trajectoire Stratégique (exemple figure 2), les concepts de stratégie, de champ de forces stratégique, de métier et de manœuvres stratégiques étant définis dans le tableau 1.

Concepts utilisés dans le modèle de la Trajectoire Stratégique	Définitions
Stratégie	Recherche de cohérence entre la perception des incitations reçues de l'environnement et le maintien de la maîtrise de son avenir par l'entreprise
Champ de forces stratégique	Structuration de l'ensemble des forces susceptibles d'influer sur la stratégie (clients, fournisseurs, ressources humaines, concurrents réels et/ou potentiels, prestataires de financement, partenaires institutionnels)
Métier	Ensemble des compétences réelles et potentielles de l'entreprise susceptibles de lui permettre de s'insérer dans un champ de forces stratégique
Manœuvres stratégiques	Recherche du coût minimum ou de la différenciation. Mais on refuse l'idée d'une irréversibilité des engagements effectués. Le problème envisagé est celui d'une mesure du coût d'une éventuelle réorientation vers une manœuvre différente

Tableau 1 : Définitions des concepts utilisés dans le modèle de la Trajectoire Stratégique

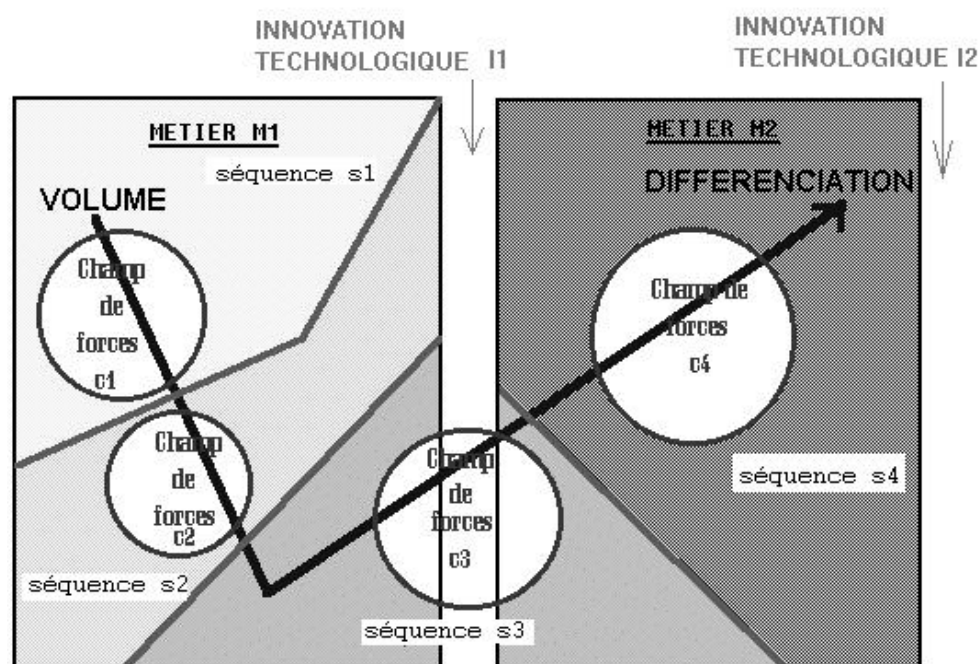


Figure 2: Exemple d'une trajectoire stratégique de passage de manœuvres de coût à des manœuvres de différenciation parcourant quatre séquences successives

Dans le modèle de la Trajectoire Stratégique, des manœuvres susceptibles de contribuer à la survie de l'entreprise dans un champ de forces concurrentiel donné, sont choisies sous la contrainte du "métier hérité" (métier disponible) provenant des décisions passées. Ces manœuvres contribuent à la constitution d'un "métier recherché". Il y a donc formation d'une trajectoire, résultat d'une tension permanente entre ces deux dimensions du métier. (Voir figure 3).

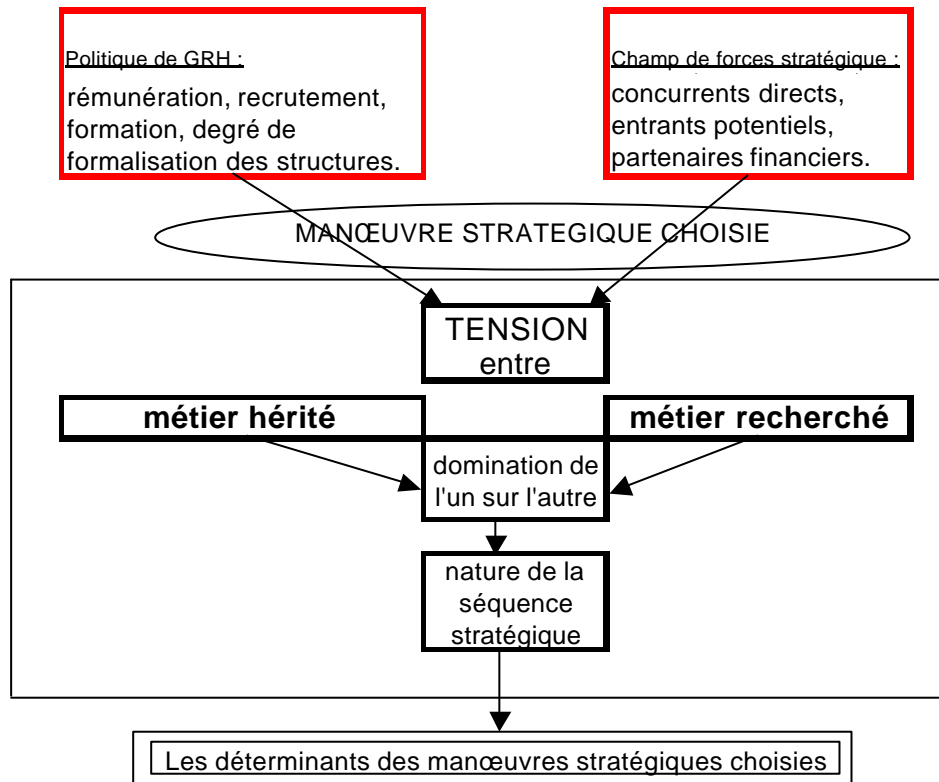


Figure 3: Trajectoire stratégique et métier : Comment s'effectue le passage d'une séquence stratégique à une autre

La trajectoire peut elle-même être divisée en "séquences", chacune d'entre elles pouvant être caractérisée par la domination alternative du métier recherché ou du métier hérité dans les décisions relatives aux choix de manœuvre. Le métier, qu'il soit recherché ou hérité, vient modifier la perception par les dirigeants de la vision du champ de forces concurrentielles dans lequel est plongée l'entreprise. Il s'agit donc d'observer et de décrire de quelle façon cette contrainte influe sur la prise de décision.

L'intérêt opérationnel de cette conceptualisation consiste à montrer qu'un inventaire conscient, formulé et explicité (au sens de Nonaka, 1994), aussi complet que possible de la trajectoire stratégique d'une entreprise, s'il fait l'objet d'une

communication interne adéquate, améliore la créativité nécessaire aussi bien à la conception qu'à la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Il y aurait donc une « vérité », issue de la trajectoire passée et de l'éventail des trajectoires futures possibles sous contrainte du métier hérité. La prise de conscience de la « vérité » de l'entreprise rendrait plus facile, selon cette hypothèse, la mise en cohérence de chaque décision tactique particulière avec la stratégie globale de l'entreprise. C'est sur ce point que les recherches en Design Rationale (ou logique de conception) peuvent fournir une aide opérationnelle.

LE DESIGN RATIONALE ET LA METHODE ABRICO

Le but des recherches en Design Rationale (DR) est de développer des méthodes et des représentations assistées par ordinateur pour obtenir, maintenir et réutiliser les raisons pour lesquelles des décisions de conception ont été prises. L'hypothèse principale est qu'en rendant explicite la structure des arguments échangés lors d'une réunion, ils seront construits et expliqués de façon plus rigoureuse (Moran, Carroll, 1996).

Dans le cadre du Design Rationale, la méthode QOC (Questions, options and Criteria) (Mac Lean et al., 1996) aide à la représentation de processus de prise de décisions en conception sous la forme de schémas composés d'une Question qui correspond à une situation problème, d'options qui sont des situations envisageables et de critères qui permettent de choisir entre ces Options.

Bien qu'étant une des plus utilisées dans le domaine de la conception industrielles (l'utilisation de telles méthodes restant tout de même marginale), la méthode QOC présente certaines difficultés pour sa mise en oeuvre :

- La Question doit-elle être très générale ou doit-on poser une série de Questions au fur et à mesure ?
- Il peut être quelques fois impossible de formuler des Options bien différenciées parce que l'objet construit est le résultat de l'évolution d'une Option et que les différences entre les étapes sont trop minimes pour faire l'objet d'une nouvelle Option.
- Il peut être difficile de fournir des justifications précises aux préférences pour une Option. Quelques fois, le seul Critère identifiable est "ça doit marcher".

Face à ces difficultés, on peut identifier les caractéristiques des situations pour lesquelles il est possible d'utiliser un tel formalisme:

- La décision résulte d'un choix entre différentes alternatives qui sont proposées au cours des discussions ;
- Le temps d'élaboration des solutions est court : des questions ponctuelles sont évoquées auxquelles les concepteurs répondent au cours d'une ou plusieurs réunions ;
- Le rôle des acteurs des réunions n'est pas un élément pris en compte dans les formalismes, ces acteurs ne faisant pas forcément appel au cours des discussions à une expertise ou un savoir-faire qui leur serait propre.

Or les décisions relatives au management stratégique ne répondent pas à ces caractéristiques. En effet :

- La décision finale se construit progressivement et ne résulte pas d'un choix entre différentes alternatives ;
- Le temps d'élaboration de la solution est long, il peut durer plusieurs mois ;
- Le rôle des acteurs est important car leurs compétences ne sont pas interchangeables.

Les processus de prise de décision dans le cas du management stratégique peuvent donc, au vu de ces caractéristiques, être qualifiés de complexes (Lewkowicz, Zacklad, 2000) et ne peuvent donc pas être représentés par des formalismes classiques de DR comme QOC.

Nous allons décrire ce qui détermine la complexité des situations de prise de décision collective et la méthode ABRICo pour représenter les prises de décision dans ces situations.

Les caractéristiques de la complexité

L'incertitude

Lorsqu'on fait face à une grande incertitude sur la forme de la solution à atteindre et qu'on ne peut donc pas comparer différentes solutions possibles afin de choisir la « meilleure », on doit adopter une démarche dans laquelle on descend dans le détail d'une solution, quitte à la remettre entièrement en cause par la suite. La représentation des situations complexes donnera donc la priorité à la représentation de l'évolution d'une solution au cours du temps grâce à l'augmentation du niveau de connaissances et aux "sédiments" ainsi déposés pour la solution du problème.

Le Temps

Ce qui précède montre l'importance de la notion de temps. Les formalismes classiques du Design Rationnel sont, au contraire, statiques. La représentation statique est nécessaire

pour identifier les types de lien qui existent entre éléments en discussion dans un groupe mais elle doit être complétée par une représentation dynamique du processus intellectuel permettant d'identifier des étapes. Ainsi, si certaines contraintes pesant sur la décision sont modifiées, il sera possible d'identifier à quelle étape ces contraintes avaient pesé, et il sera possible d'envisager l'élaboration d'une nouvelle solution en partant de ce point, sans avoir à réexaminer les éléments de décisions antérieures.

Les Rôles

Le but du Design Rationale est de représenter des argumentations qui conduisent à des prises de décision en conception dans le cadre d'un projet. Toutefois, cette méthodologie nous paraît pouvoir facilement être utilisée dans le cadre du management stratégique en considérant que l'élaboration de la stratégie de l'entreprise nécessite une conception à laquelle participent différents acteurs. Dans une telle situation complexe, la diversité des acteurs membres du "noyau stratégique" de l'entreprise (cadres supérieurs ayant des responsabilités diverses, chef d'entreprise ayant à rendre compte à des représentants des actionnaires, consultant extérieur éventuel, etc.) a une influence sur le déroulement du processus d'élaboration de la stratégie. L'identification d'un acteur qui formule un argument permet une meilleure compréhension de la discussion en mettant à jour un critère non formulé dans la réunion. Dans toute la mesure où sont prises en compte non le réel lui-même mais des perceptions de ce réel la source de cette perception aura une influence. Les formalismes classiques du Design Rationale ne prennent pas en compte cette diversité des rôles car ces derniers n'apparaissent pas dans les formalismes.

La méthode ABRICo

Nous allons présenter une utilisation possible de la méthode ABRICo, conçue à l'origine pour formaliser les situations de projet de conception (Lewkowicz, Zacklad, 2000), dans des exemples provenant de deux cas de management stratégique. Le substrat conceptuel est celui de la Trajectoire Stratégique tel que nous l'avons présenté ci-dessus. La méthode ABRICo, moyennant une adaptation spécifique, permet une formalisation adaptée de ces situations de management stratégique.

Avant de présenter les exemples, nous allons exposer les éléments du formalisme d'ABRICo.

Le formalisme

Les concepts utilisés sont les suivants :

Le **But**: il exprime un objectif à satisfaire. Le but peut être formulé de manière externe aux acteurs (par exemple par des résolutions du Conseil d'Administration ou de l'assemblée générale des actionnaires). Il peut aussi résulter d'un accord entre les parties prenantes, par exemple la mise en œuvre d'une manœuvre particulière pour atteindre l'objectif. Il s'agit toujours d'un élément commun aux parties prenantes constituant le point de départ d'un processus contenant les catégories qui suivent. C'est la catégorie la plus abstraite.

L'**interprétation** exprime la façon dont un acteur ou un groupe d'acteurs s'approprie le but et réfléchit à la façon de le résoudre. C'est un comportement à mettre en œuvre pour atteindre le but. Chaque partie prenante peut avoir sa propre interprétation du but, ce qui entraînera des discussions. Dans le domaine du management stratégique, l'interprétation est la formulation de la direction dans laquelle devront être conçues les prochaines manœuvres stratégiques. Cela pourra être, par exemple un mode d'organisation interne nouveau ou une nouvelle politique commerciale.

La **proposition** est une proposition de mise en œuvre de l'interprétation. L'interprétation peut être celle de la partie prenante qui émet la proposition ou celle d'une autre. La proposition consiste à montrer comment il est possible de réaliser les comportements qui permettent d'atteindre le but. Ainsi une proposition pourra être la mise au point d'un produit nouveau ou la mise en place de règles nouvelles de gestion des stocks dans l'entreprise. C'est la catégorie la plus concrète.

Une **contrainte** résulte de la perception par une partie prenante d'une donnée que l'entreprise ne possède pas sous son contrôle et qui survient sans avoir été complètement prévue. Cela peut être, par exemple, un dysfonctionnement des structures d'organisation, une modification du comportement des clients ou une image de l'entreprise perçue par une partie prenante comme négative pour l'entreprise.

Un **accord** survient lorsqu'il y a consensus sur la (les) proposition(s) émises face à l'interprétation. C'est donc un élément commun à toutes les parties prenantes qui peut intervenir au cours du processus de travail et qui représente une décision lorsque c'est la clôture du processus. Par exemple l'accord peut porter sur un changement d'objectif stratégique résultat du changement de séquence stratégique.

A partir des catégories ci-dessus distinguées, on peut identifier un certain nombre de types de liens qui existent entre les catégories. Nous présentons ci-dessous la modélisation obtenue que nous dénommons ABRICo pour **A**ccord, **B**ut, **pR**oposition, **I**nterprétation en

Conception, applicable aux projets de conception d'une manière générale et plus particulièrement aux projets de management stratégique des entreprises.

Deux exemples de trajectoires stratégiques modélisées par ABRICo

Ces deux exemples sont relatifs à deux entreprises que nous dénommerons conventionnellement P et G

P est une petite entreprise créée par des chercheurs issus d'un grand centre de recherche national mettant en œuvre les technologies relatives aux automatismes et à l'informatique industrielle. Cette entreprise a connu une trajectoire qui l'a faite passer d'une séquence de construction de son métier vers une séquence de maîtrise de celui – ci. Au cours de la première, P, adoptant une organisation sous-formalisée, recrute des personnels très qualifiés, et poursuit des objectifs d'innovation lesquels ne débouchent pas sur des succès commerciaux suffisants. Au cours de la seconde, P accroît la formalisation de son organisation, diminue la qualification des personnels recrutés et réoriente ses objectifs stratégiques vers la recherche d'une meilleure rentabilité. La modélisation de la trajectoire stratégique de P à l'aide d'ABRICo est représentée avec un point de vue dynamique en figure 4 et avec un point de vue statique en figure 5.

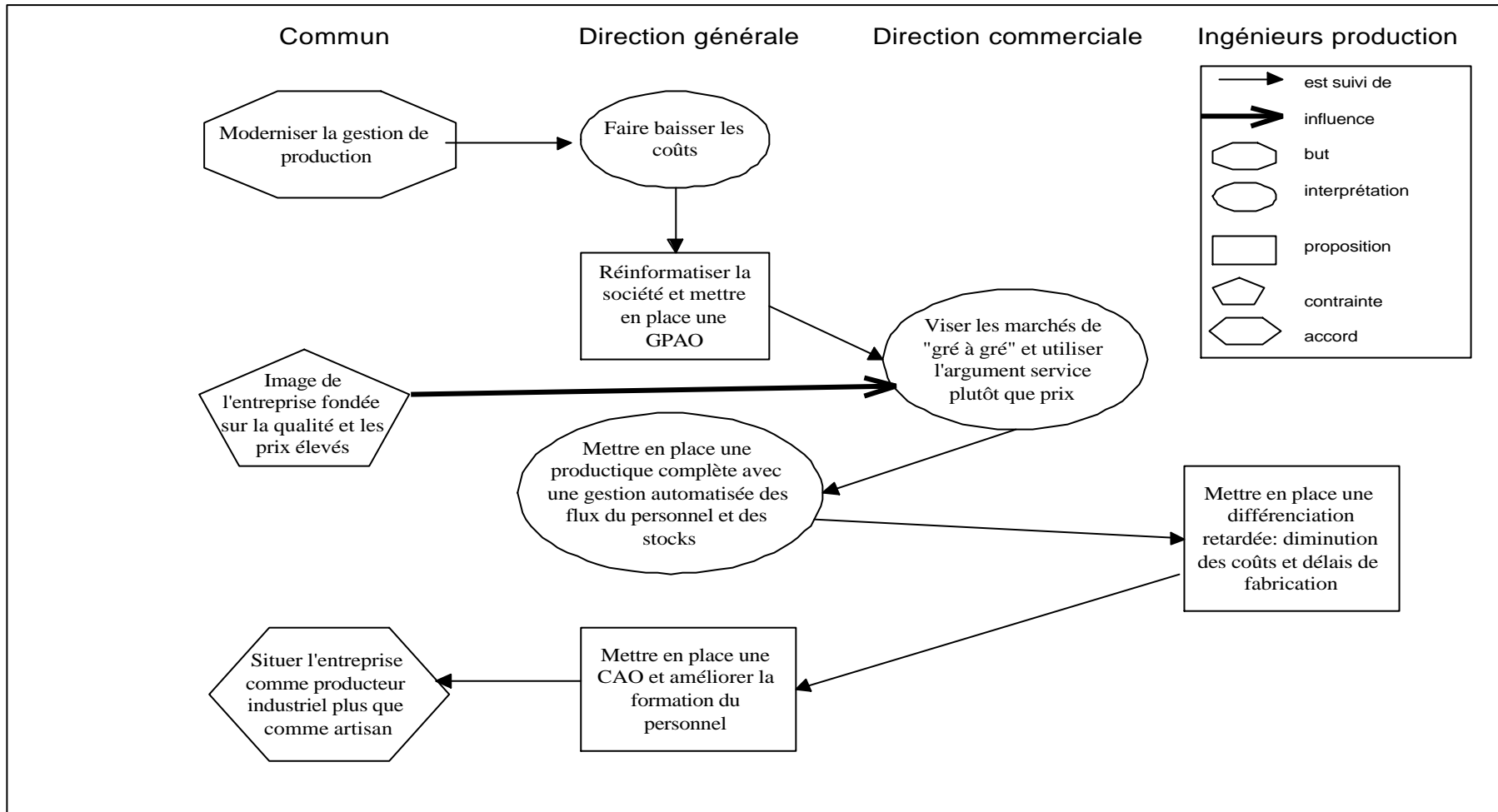


Figure 4: Représentation dynamique de la trajectoire stratégique de l'Entreprise P

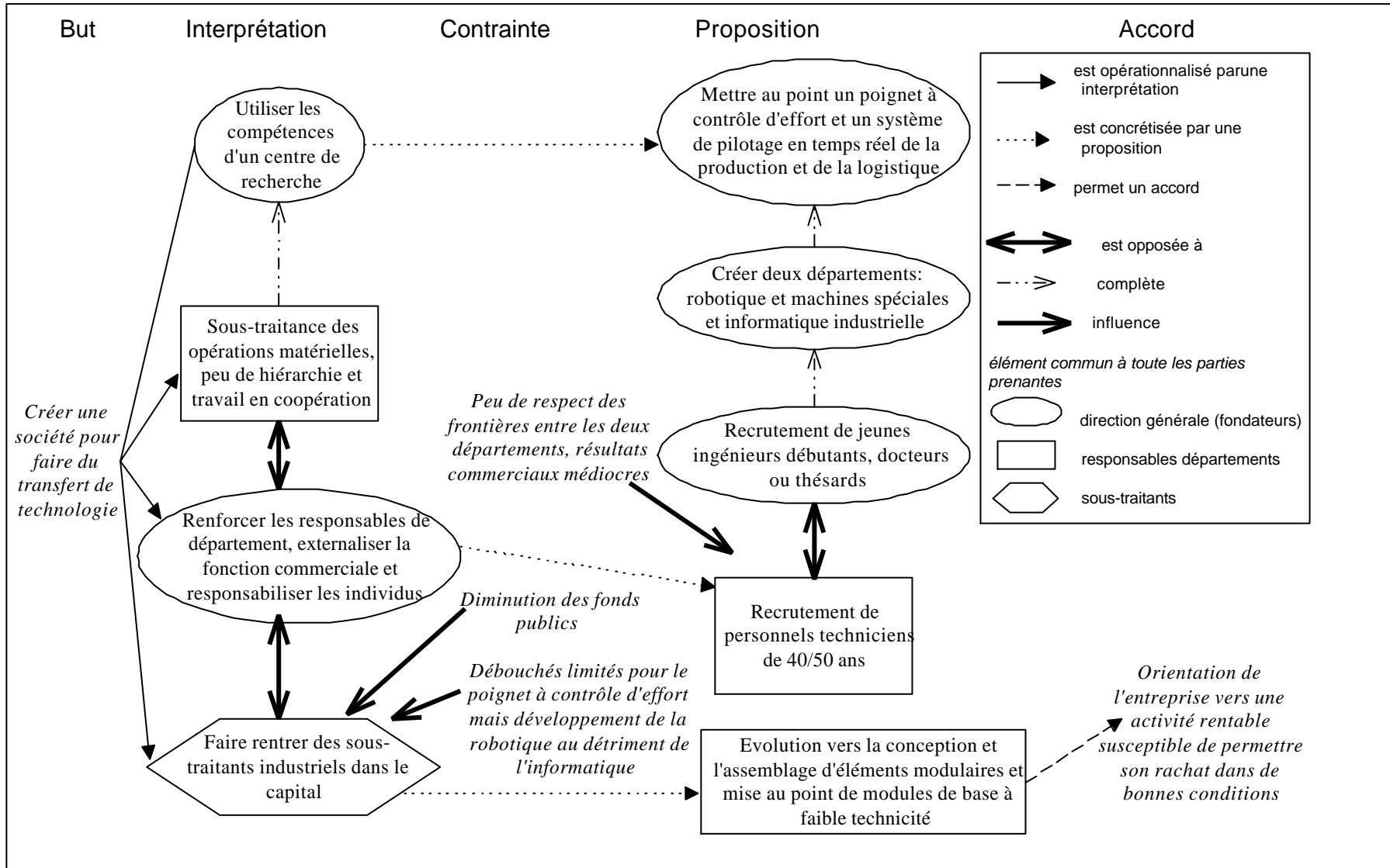


Figure 5: Représentation statique de la trajectoire stratégique de l'Entreprise P

G est une moyenne entreprise qui produit et vend des appareils sportifs à destination des collectivités publiques (municipalités, clubs sportifs, etc...). Cette entreprise a connu une trajectoire qui l'a fait passer d'une séquence au cours de laquelle elle s'appuyait sur une image d'artisan développant la qualité du produit vers une séquence au cours de laquelle elle se situe plus comme industriel compétitif en terme de prix que comme artisan. La première séquence implique une démarche commerciale de pénétration des marchés de gré à gré. La seconde s'appuie sur un effort de rationalisation de la production marqué notamment par l'introduction de la GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur). La modélisation de la trajectoire stratégique de G à l'aide d'ABRICO est représentée avec un point de vue statique en figure 6 et avec un point de vue dynamique en figure 7.

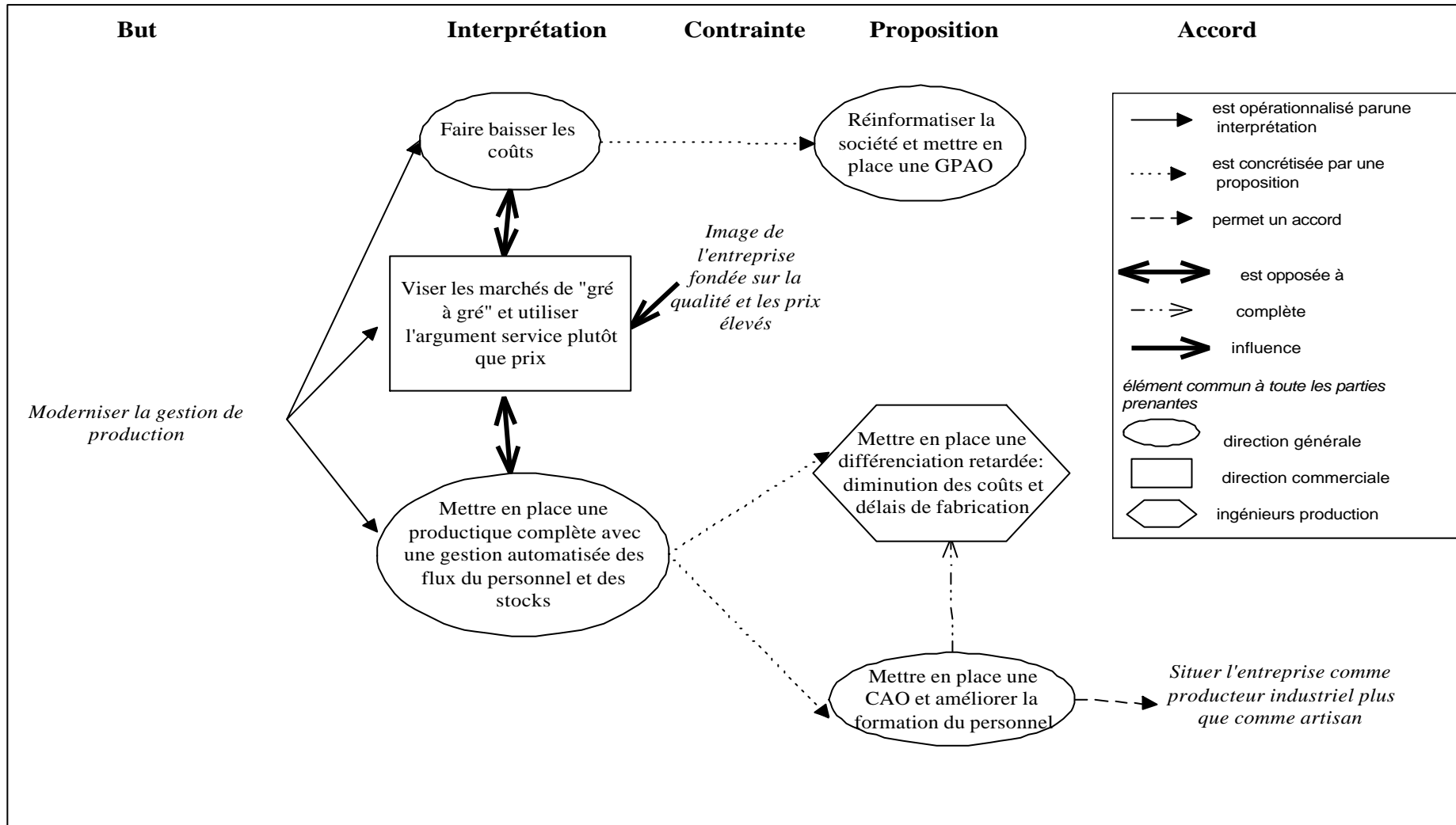


Figure 6 : Représentation statique de la trajectoire stratégique de l' Entreprise G

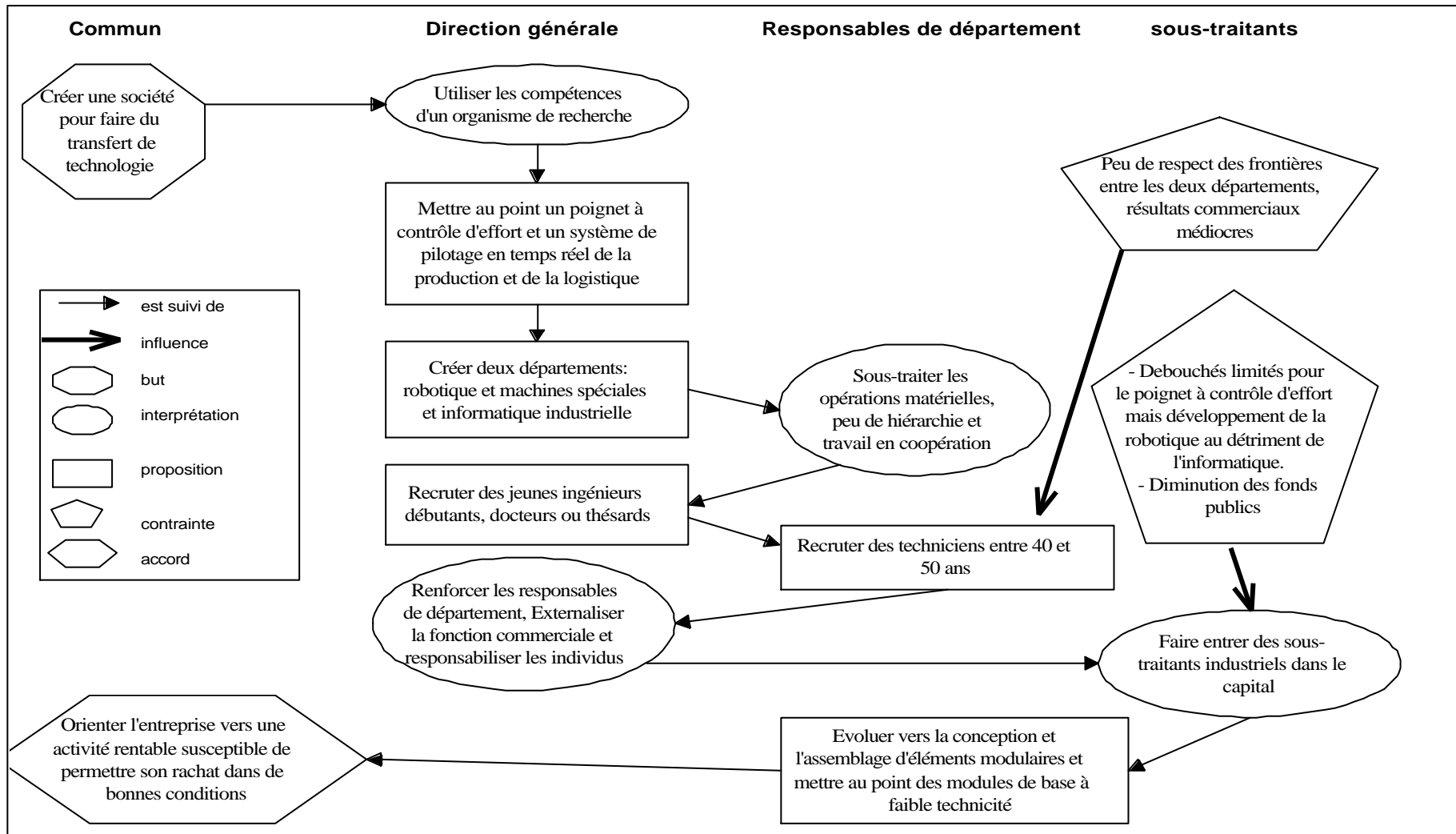


Figure 7 : Représentation dynamique de la trajectoire stratégique de l'Entreprise G

La question peut se poser de l'exactitude de la représentation obtenue, notamment à cause des difficultés de traçabilité des décisions prises. En fait, il s'agit moins de réaliser une représentation «exacte» du réel que de mettre en place un outil de mobilisation de ressources et compétences. Pour atteindre cet objectif, la «vérité», même reconstituée a posteriori, avec les approximations que cela suppose, peut suffire dès lors qu'elle est crédible, dès lors qu'elle constitue un point d'appui à partir duquel peut se nourrir la créativité stratégique.

Finalement, nous pensons avoir montré qu'il était possible de modéliser et de formaliser selon un mode graphique la trajectoire stratégique d'une entreprise afin d'en garder la mémoire. Ceci peut trouver son utilité par exemple à l'occasion du changement d'une équipe dirigeante qui devra connaître, quitte à en changer, non seulement la stratégie actuellement pratiquée par l'entreprise, mais aussi les motivations qui en sont à l'origine afin de mieux en comprendre la logique. Il existe également, un intérêt opérationnel dans la situation où un changement stratégique est envisagé, ce qui suppose d'effectuer un audit approfondi des modifications à effectuer. Ceci passe par une connaissance, mise en mémoire, des tenants et aboutissants de la stratégie en vigueur au moment du changement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADIZES, I. : Corporate life cycles : How and why corporation grow and die and what to do about it, Prentice -Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1988. Traduction française : Les cycles de vie de l'entreprise, diagnostic et thérapie, Les éditions d'organisation, Paris, 1991.

BOUGON, M. P., 1992. Congregate cognitive maps : a unified dynamic theory of organization and theory, **Journal of management studies**, vol. 29, n° 3, pp.369-389

DESREUMAUX, A. : Stratégie, Dalloz, 1993

GERSICK, C. J. G. : Revolutionary change theories : a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm, **Academy of management Review**, n° 16, 1991, pp. 10-36

GREINER, L. E.: Evolution and Revolution as Organizations Grow, **Harvard Business Review**, July - August, 1972, repris dans TUSHMAN, M., O'REILLY, C., et NADLER, D. : "The Management of Organizations", Harper & Row, 1989, pp. 123-133

KOENIG, G. Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan, Paris, 1996

LAROCHE, H. et NIOCHE, J.P., : L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, **Revue française de gestion**, n° 99, juillet-aout 1994 pp.64-78.

LEWKOWICZ, M., ZACKLAD, M. (2000). Une approche de la capitalisation des connaissances : l'analyse des processus de prise de décision collective, in J.CHARLET,

M.ZACKLAD, G.KASSEL, D.BOURIGAULT (EDS.), Ingénierie des Connaissances, évolutions récentes et nouveaux défis, Eyrolles, Paris, 2000, pp. 451 – 464

LEWKOWICZ, J : Comment mieux intégrer la technologie dans la stratégie d'entreprise ?, **Revue Française de gestion** ", n° 89 (juin-juillet-août 1992), pp. 46-54 .

LEWKOWICZ, J. : "Les PME de haute technologie et la stratégie de croissance externe des grandes entreprises", "**Revue française de gestion**" n°107, janvier-février 1996, pp.32-43

MACLEAN A., YOUNG R.M., BELLOTTI V.M.E., MORAN P. (1996). Questions, Options and Criteria : Elements of Design Space Analysis, in Moran TH.P., Carroll J.M., Design Rationale Concepts Techniques and Use, Lawrence Erlbaum Associates, pp.53-106.

MILLER, A. ET DESS, G.G. : Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity, **Journal of Management studies**, volume 30, n°4, Juillet 1993 pp. 553-585.

MINTZBERG, H. : Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, 1994

MORAN, Th. P., CARROLL, Overview of Design Rationale, in T. P. Moran & J. M. Carroll (Eds) Design Rationale : Concepts, techniques and use, Lawrence Erlbaum Associates, 1996, pp.1-19

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation, **Organization Science**, Vol.5, n°1, pp 14-37, february 1994

PRAHALAD, C. K., et HAMEL, G. : The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, mai – juin 1990, pp. 79-91.

PORTER, M. : Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors,, New York : Free Press, 1980, (traduction française : Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982)

PORTER, M. : Competitive Advantage : Creating and sustaining Superior Performance, New York : Free Press, 1985, (traduction française : L'avantage concurrentiel, Interéditions, 1986

QUINN, J. B. : Strategic change : "Logical incrementalism", **Sloan Management Review** I, N° (Fall 1978), pp. 7-21.

ROMANELLI, E et TUSHMAN M. : Organizational transformation as punctuated equilibrium, **Academy of management Journal**, n°37, 1994, pp. 1141-1166.

TUSHMAN M. NEWMAN, W. et ROMANELLI, E. : Convergence and Upheaval :Managing the Unsteady Pace of Organization Evolution, **California Management Review**, (Fall 1986) vol. 29, n°1, pp. 29-44.