

École des Mines de Nantes
Département S.H.S

**SOCIOLOGIE DE
L'ENTREPRISE**

Guy Minguet



Le processus de décision



Plan de la présentation

1. Des modèles déterministes du comportement humain
2. Décision optimale Vs décision rationnelle limitée
3. Modèle de l'auberge espagnole
4. Application de la décision vue comme un processus
5. Application : les décisions aberrantes
6. Exemple: le processus de décision en matière de réduction des effectifs

Implications



Questions sur la prise de décision

4 paires de caractéristiques de prise de décision

Choix	Règles
Conséquences Préférences	Appropriation Identités Rôles
Consistance, clarté Exploitation Normalisation	Ambiguïté, Inconsistance Exploration Confusion Théâtre intérieur
Instrumental Résolution de problème Calcul adaptatif	Interprétatif Création de sens individuel et de significations sociales
Acteurs atomisés Individualisme Intérêt personnel	Ecologie Interactive Dynamique de groupe Synergie



D'après James March, *A Primer on Decision Making, How decisions Happen ?*, 1994.

1) Des modèles déterministes du comportement humain et leur nécessaire dépassement

- Rompre avec une conception déterministe de l'action**
 - Une rationalité substantive (RS) ou omnisciente**
 - La rationalisation : deux modèles séduisants**
 - Les trois raisons de l'irréalisme**

Une rationalité substantive (RS) ou omnisciente [Simon]

- Une connaissance de tous les choix possibles
- Une connaissance de toutes les conséquences

H, Simon



Une rationalité substantive (RS) ou omnisciente [Simon]

- Une certitude dans l'évaluation de ces choix
- Une capacité à comparer

H, Simon



La rationalisation : deux modèles séduisants

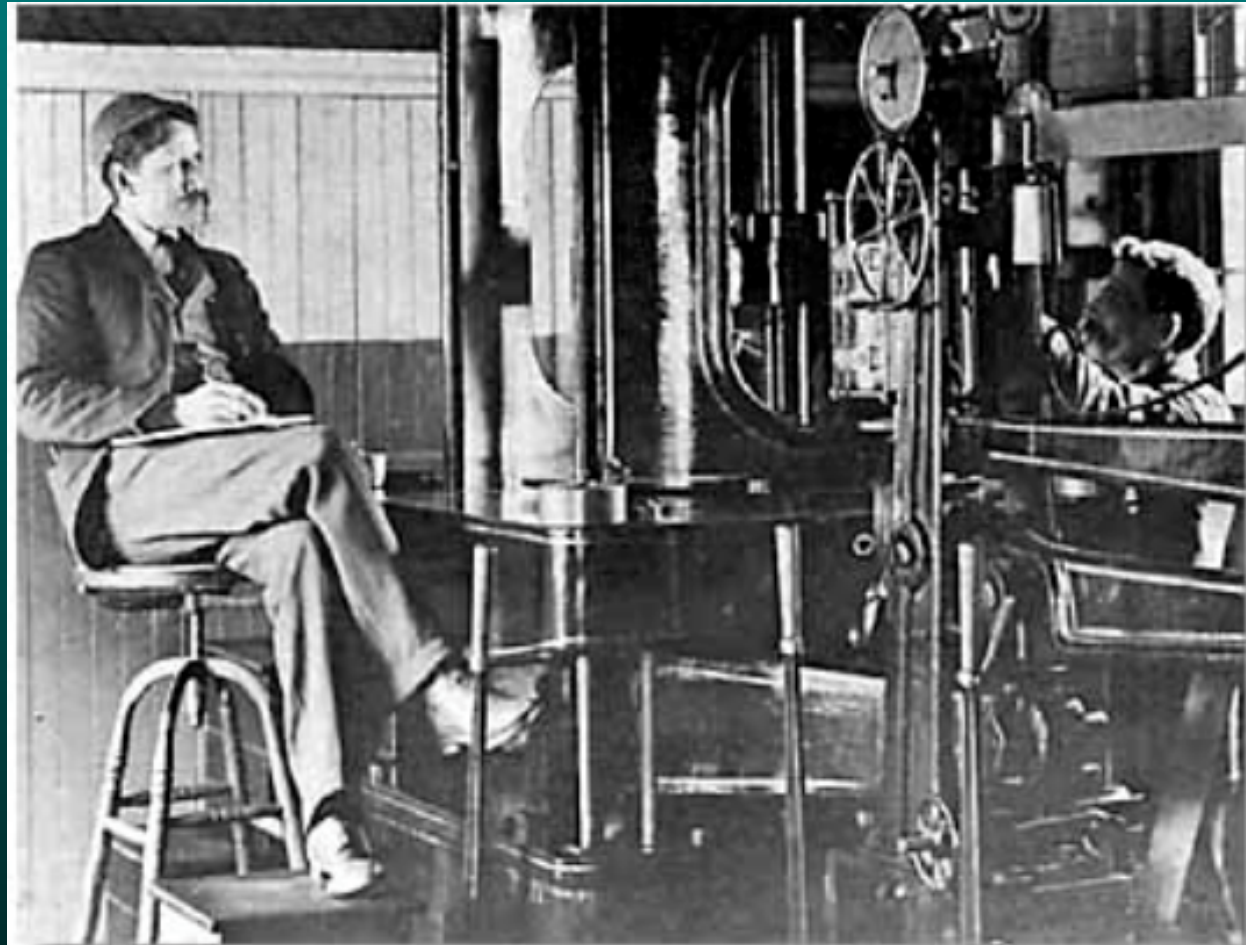
- ❑ **La rationalisation par la règle :**
 - ❑ Dans la production, le modèle de l'OST
 - ❑ Dans l'administration, le modèle de la bureaucratie
- ❑ **Définition:** une « automatisation » des enchaînements problématiques et incertains pour les soustraire tant à l'interprétation humaine qu'à l'arbitraire politique

F, Taylor



L 'Organisation scientifique du travail

□ F, Taylor



L'O.S.T. au service de la « one best way » (1)

- ❑ **Quatre principes du taylorisme :**
 - ❑ **Une étude scientifique du travail par une équipe de spécialistes**
 - ❑ **Observation et mesure systématique : l'expérimentation**
 - ❑ **Couplage étude scientifique et sélection du travailleur**
 - ❑ **Séparation entre conception et exécution**



L'O.S.T. au service de la « one best way » (2)

- ❑ Une organisation formelle et mécaniste
 - ❑ Planification et codification
 - ❑ Parcellisation des tâches maximale à tous les niveaux
 - ❑ Développement de règles et de procédures

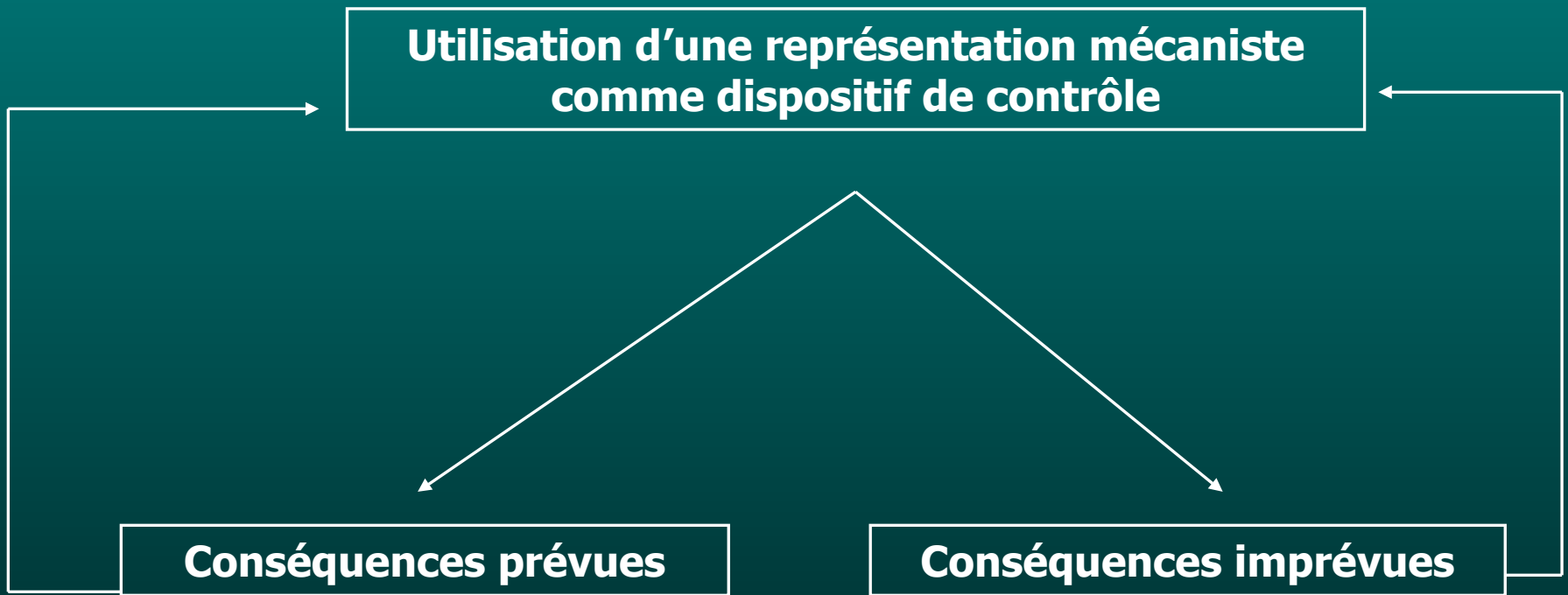


Les avantages de la décomposition du travail

- ❑ Le remplacement d'une main d'œuvre coûteuse et rare par des manœuvres spécialisés**
 - ❑ Un gain de temps et une disparition des temps morts**
 - ❑ Une élévation des rendements**
 - ❑ Une étude toujours plus précise des temps, une optimisation accrue**
- ➔ Accroître le rendement et abaisser les coûts : les vertus de la rationalisation**

Un modèle séduisant : les théories de la bureaucratie

□ Un effet d'auto - renforcement de la vision mécaniste



Les théories de Merton, Selznick et Gouldner selon J. March et H. Simon (1957) dans « Les organisations. Problèmes psychosociologiques »

Exemple : le parent face à l'enfant qui pleure

```
graph TD; A[Le parent donne de l'argent, fait un cadeau à son enfant en espérant que ce geste l'amènera à s'arrêter de pleurer] --> B[L'enfant s'arrête de pleurer]; A --> C[Le parent a aussi enseigné à son enfant à pleurer pour obtenir de l'argent];
```

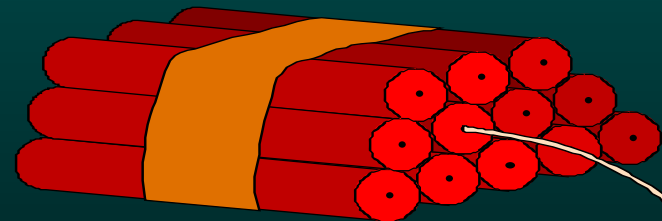
Le parent donne de l'argent, fait un cadeau à son enfant en espérant que ce geste l'amènera à s'arrêter de pleurer

L'enfant s'arrête de pleurer

Le parent a aussi enseigné à son enfant à pleurer pour obtenir de l'argent

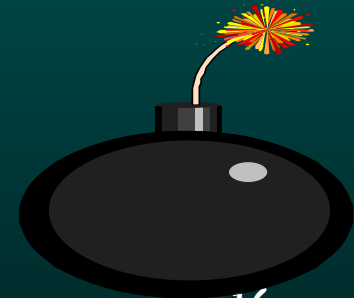
L 'O.S.T controversée

- ❑ Des critiques d'origines diverses mais convergentes
- ❑ Les limites de la rationalisation
- ❑ Une interprétation abusive de Taylor
- ❑ Les critiques de l'école des relations humaines



Les limites de la rationalisation

- ❑ De la lutte contre la transparence : la résistance ouvrière
- ❑ Il y a toujours des jeux politiques dans les organisations
- ❑ L'incapacité à faire face aux imprévus



L'humanisation du travail : l'apport de la psychosociologie

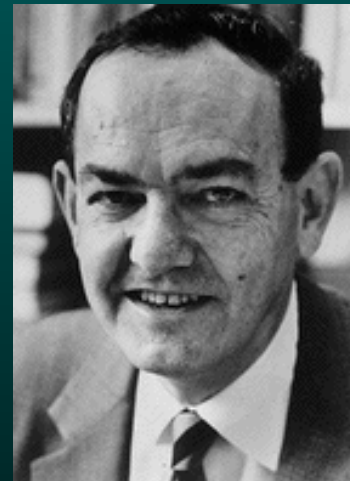
- ❑ Redonner à l'entreprise une épaisseur sociale : l'école des relations humaines
 - ❑ L'expérience d'E. Mayo
 - ❑ L'importance du groupe et des relations informelles
 - ❑ Une autre façon de commander



Les trois raisons de l'irréalisme

- ❑ **Problème de traitement de l'incertitude et de l'information imparfaite**
- ❑ **Limites des capacités de calcul du décideur**
- ❑ **Difficultés propres aux interdépendances stratégiques**

H, Simon



Exemple : le donneur d'ordre et le sous - traitant (1)

- Un donneur d'ordre intéressé
 - Bénéficiaire d'un savoir faire spécialisé
 - Répercuter les contraintes de délai et de gestion des stocks
 - Régulariser son plan de charge
 - Bénéficiaire des économies d'échelle du sous-traitant
 - Alléger sa structure, ...



Exemple : le donneur d'ordre et le sous - traitant (2)

- Un donneur d'ordre intéressé**
 - Obtenir une source de débouchés relativement stables**
 - Décrocher un argument commercial**
 - Simplifier ses problèmes commerciaux**
 - Bénéficier d'un soutien logistique et technique,**
 - ...**

Exemple : le donneur d'ordre et le sous - traitant (3)

- ❑ Une interdépendance problématique**
 - ❑ Des intérêts divergents**
 - ❑ Une distribution asymétrique des informations**
- ❑ Deux difficultés bien répertoriées**
 - ❑ Le risque moral**
 - ❑ La sélection adverse**
- ❑ Des coûts d'agence**
 - ❑ Les dépenses de surveillance et d'incitation**
 - ❑ Les «coûts d'obligation»**
 - ❑ La «perte résiduelle»**

Lecture !

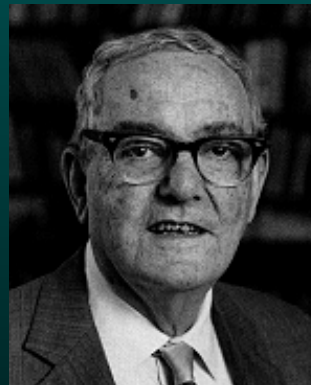
- **Travail, Entreprise et Société. Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques**
 - **Chapitre 2 - Michel Ferrary : *Les échanges dans les réseaux scientifico-techniques et financiers***

ARRÊTONS ET REFLECHISSONS !

2) **Décision optimale Vs décision rationnelle limitée (Simon & March)**

- ❑ **Une révision radicale dans l'analyse des comportements : rationalité procédurale (RP) ou limitée**
- ❑ **Contre une rationalité substantive ou omnisciente**

H, Simon



JG, March



2) Décision optimale Vs décision rationnelle limitée (Simon & March)

- Substituer au principe d'optimisation un principe de satisfaction**
- Relâcher le lien entre le comportement d'un individu et ses objectifs**
- Des propriétés de la décision**



Une révision radicale : la rationalité procédurale (RP) ou limitée

□ RP contre RS : trois points d'opposition

1. La RP porte sur les procédures de la décision, RS porte sur ses résultats
2. La RP ne prend pas les objectifs et les moyens comme donnés au départ, mais évolutifs dans l'action
3. Les rationalisations et justifications ex-post : garder du mou



Contre une rationalité substantive ou omnisciente

- Une information incomplète et des capacités cognitives limitées**
- La solution optimale introuvable**
- Des préférences changeantes**
- Tenir compte des conditions contextuelles et des critères de décisions effectivement retenus**

Connaissance procédurale: processus et état

- ❑ La circonférence : le lieu géométrique de tous les points équidistants d'un point donné = Etat [1]
- ❑ Pour construire une circonférence, tourner un compas, une des pointes restant fixes, jusqu'à ce que l'autre soit revenue à son point de départ [2]
- ❑ Selon Euclide, si vous mettez en œuvre le processus défini en 2 vous produisez un objet qui satisfera au 1
- ❑ Description d'état 1 Vs Description de processus

Substituer au principe de maximisation le principe de satisfaction (H, Simon)

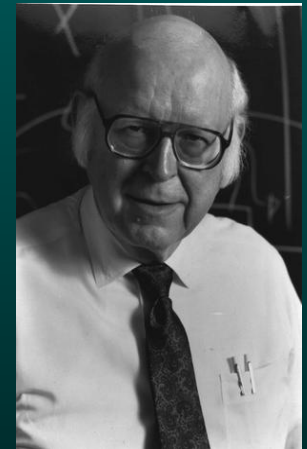
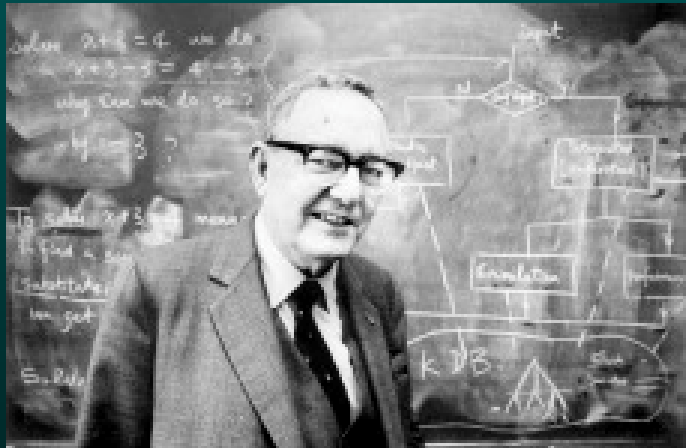
- Deux raisons en faveur de la substitution
 - Du côté de l'individu, des limites cognitives
 - Du côté de l'organisation, l'impératif du compromis, donc de la négociation



H, Simon & A, Newell

Substituer au principe de maximisation le principe de satisfaction (H, Simon)

- Le processus de décision : un double mécanisme
 - Exploration séquentielle d'un nombre limité d'alternatives
 - Révision du niveau d'aspiration en fonction de la difficulté



H, Simon & A, Newell²⁹

Relâcher le lien entre le comportement d'un individu et ses objectifs

- ❑ La rationalité limitée par deux grandes contraintes
 - ❑ L'incomplétude de l'information
 - ❑ Des capacités cognitives limitées
- ❑ Deux éléments dignes d'attention
 - ❑ Les conditions contextuelles
 - ❑ Les critères de décision

H, Simon

⇒ La prémisse d'omnipotence cognitive n'est jamais réalisée !



Propriétés des modèles (J, March)

□ Propriétés de la décision optimale (1)

- Acte ponctuel
- Acte suspendu
- Un seul décideur
- Objectifs clairs



Propriétés des modèles (J, March)

□ Propriétés de la décision optimale (2)

- Alternatives prédéterminées
- Préférences affirmées
- Échelle ordonnée des choix
- Conséquences voulues et prévues
- Maximisation des avantages
- Minimisation des pertes

JG March



Propriétés des modèles (J, March)

□ Propriétés de la décision rationnelle limitée (1)

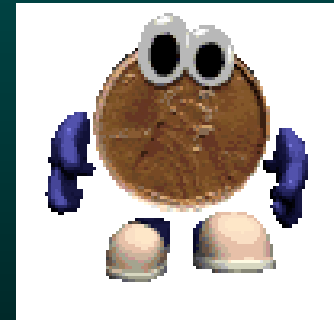
- Acte temporel
- Acte spatialisé
- Plusieurs acteurs
- Objectifs flous et changeants
- Pluralité d'issues

JG March



Propriétés des modèles (J, March)

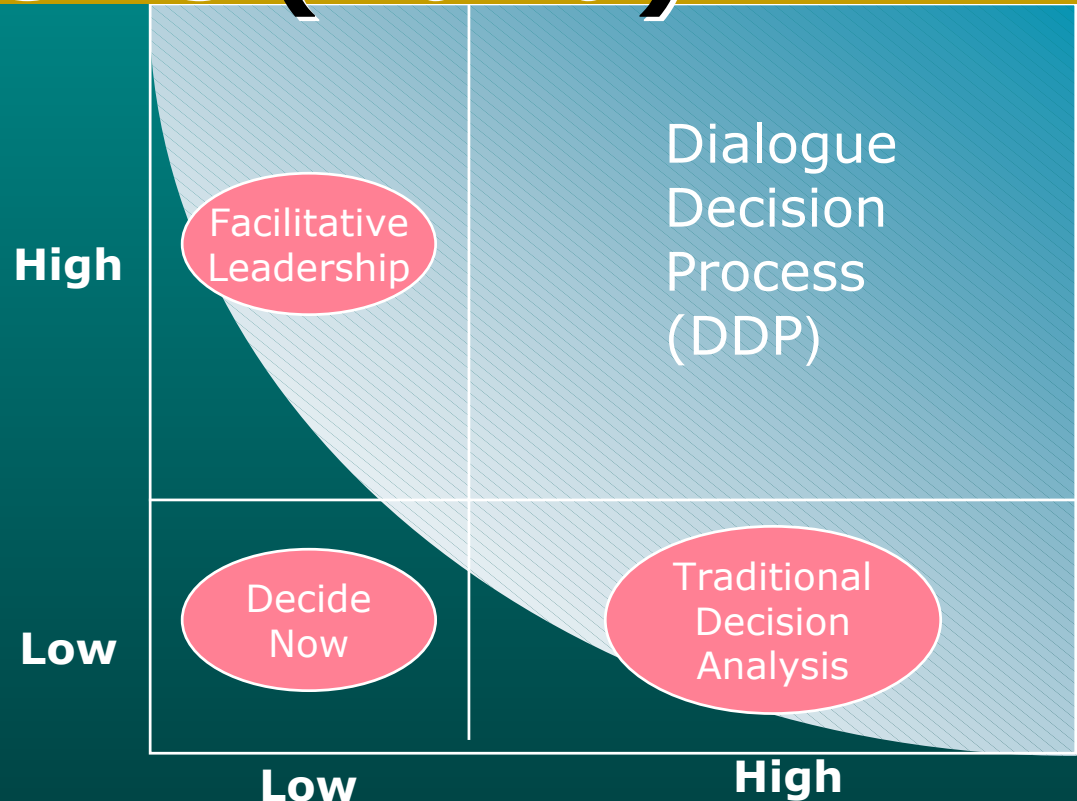
- Propriétés de la décision optimale (2)
 - Préférences mal établies et instables
 - La hiérarchie des choix varie au fil du temps
 - Conséquences indirectes voire perverses
 - Compromis subjectif entre gains et pertes



Classification of Decision Problems (Raïfa)

• Organizational Complexity

- Many parties in conflict
- Individual and organizational differences
 - Values, desires, and motivation
 - Initial convictions
 - Fundamentally different frames
 - Personalities and competencies
 - Degrees of power and resources
- Group dynamics—human nature in groups



Analytical Complexity

- Uncertainty
- Dynamics
- Many interrelated factors
- Many alternatives
- Multiple, interrelated decision criteria

Propriétés des modèles (J, March)

□ Les managers face au risque (March & Shapira)

- Une définition du risque
- L 'attitude face au risque
- La conduite face au risque
- Une proposition pour l 'action

...Un dirigeant au concret (exemple)



La psychologie de la perception du risque

- La prise de décision en situation d'incertitude (Kahneman* & Tversky)
 - L'individu gomme les facteurs de doute
 - Le jugement est le fruit d'une combinatoire entre intuition et calcul
 - exemple: les gens réclament toujours plus d'argent pour vendre un objet qu'ils ne seraient prêts à en donner pour l'acquérir
 - Pourquoi ?
 - « La théorie du prospect », 1979



La psychologie de la perception du risque

□ Pourquoi ?

□ « La théorie du prospect » (1):

□ ce que les gens apprécient et évaluent ce n'est pas la situation mais le changement de situation

□ ils accordent une importance bien plus grande aux pertes qu'aux gains, même s'il s'agit du même objet (l'asymétrie peut aller du simple au double)

□ la peur du risque et l'espérance d'utilité:

l'homme sensé apprécie la valeur de ce qu'il possède en fonction de l'usage qu'il espère en faire et non pas de la valeur monétaire

La psychologie de la perception du risque

□ « La théorie du prospect »(2):

- les individus sont souvent la proie d'illusions cognitives qui les empêchent d'analyser logiquement
- Exemple: la préférence des gens pour un pari risqué à une certitude lorsqu'ils sont sûrs de perdre mais plus rarement lorsqu'ils sont sûrs de gagner
- Une aversion pour le risque plus forte pour le gain que lorsqu'il s'agit d'une perte
- L'illusion cognitive provient de notre façon subjective d'évaluer des probabilités

D, Kahneman



Pour conclure :

- ❑ **Le décideur se contente de solutions satisfaisantes (sans optimiser)**
 - ❑ **Les préférences du décideur se construisent au cours du processus d'action, elles ne sont pas pré-établies**
 - ❑ **Le décideur ne sait pas ce qu'il met en œuvre par sa décision, il l'apprend au fil de la réalisation**
 - ❑ **Ce qui détermine le choix d'un décideur et l'observance d'une règle c'est le contexte, et non pas des critères a priori et absolus**

3 .Modèle de l'auberge espagnole (J.March &Olsen)

□ Caractéristiques

- Variété et incertitude des préférences
- Technologie peu maîtrisée
- Participation fluctuante des acteurs

JG March



3. Modèle de l'auberge espagnole

❑ QUATRE VARIABLES

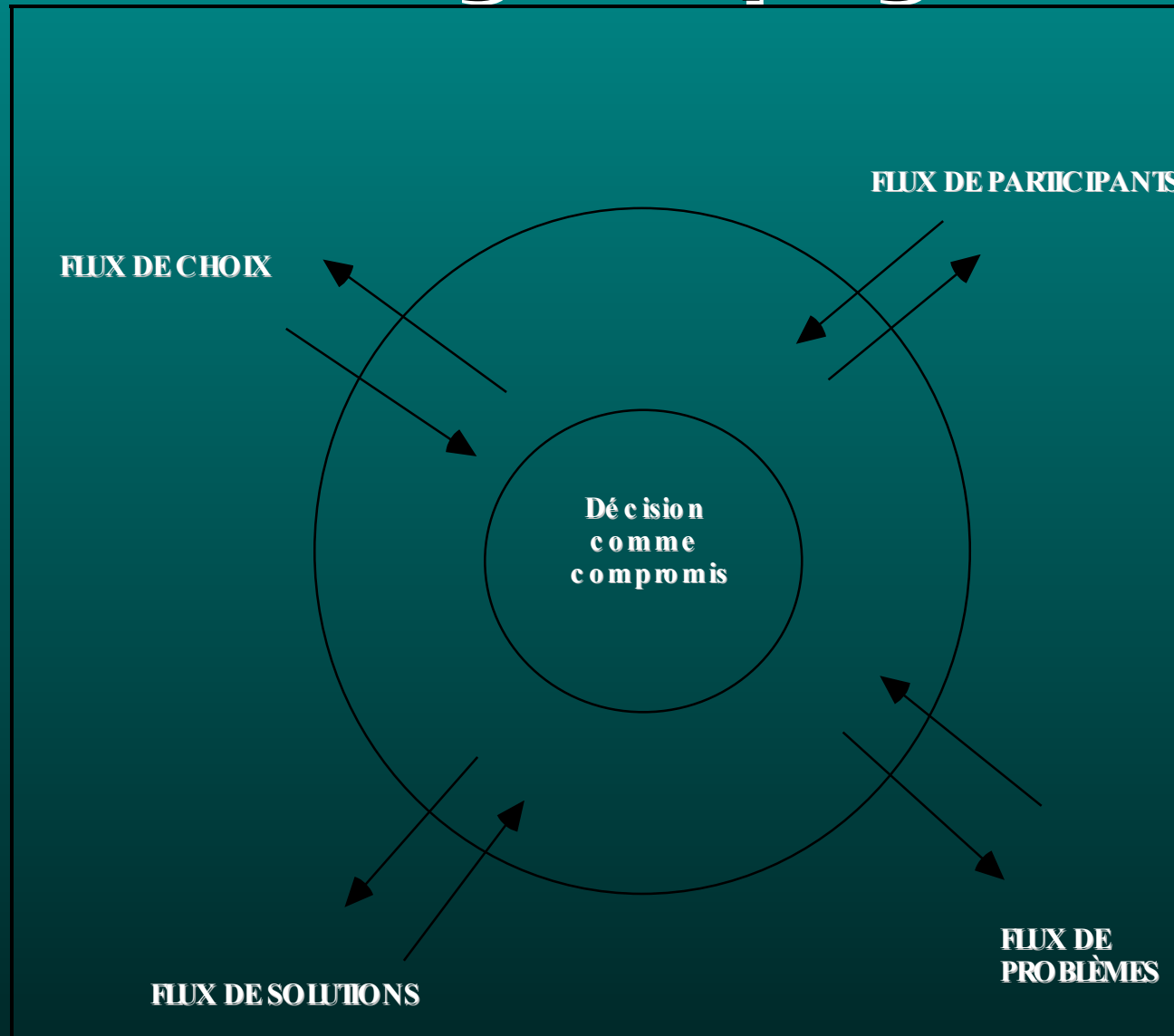
- ❑ Flux de choix
- ❑ Flux de problèmes
- ❑ Flux de solutions
- ❑ Flux de participants



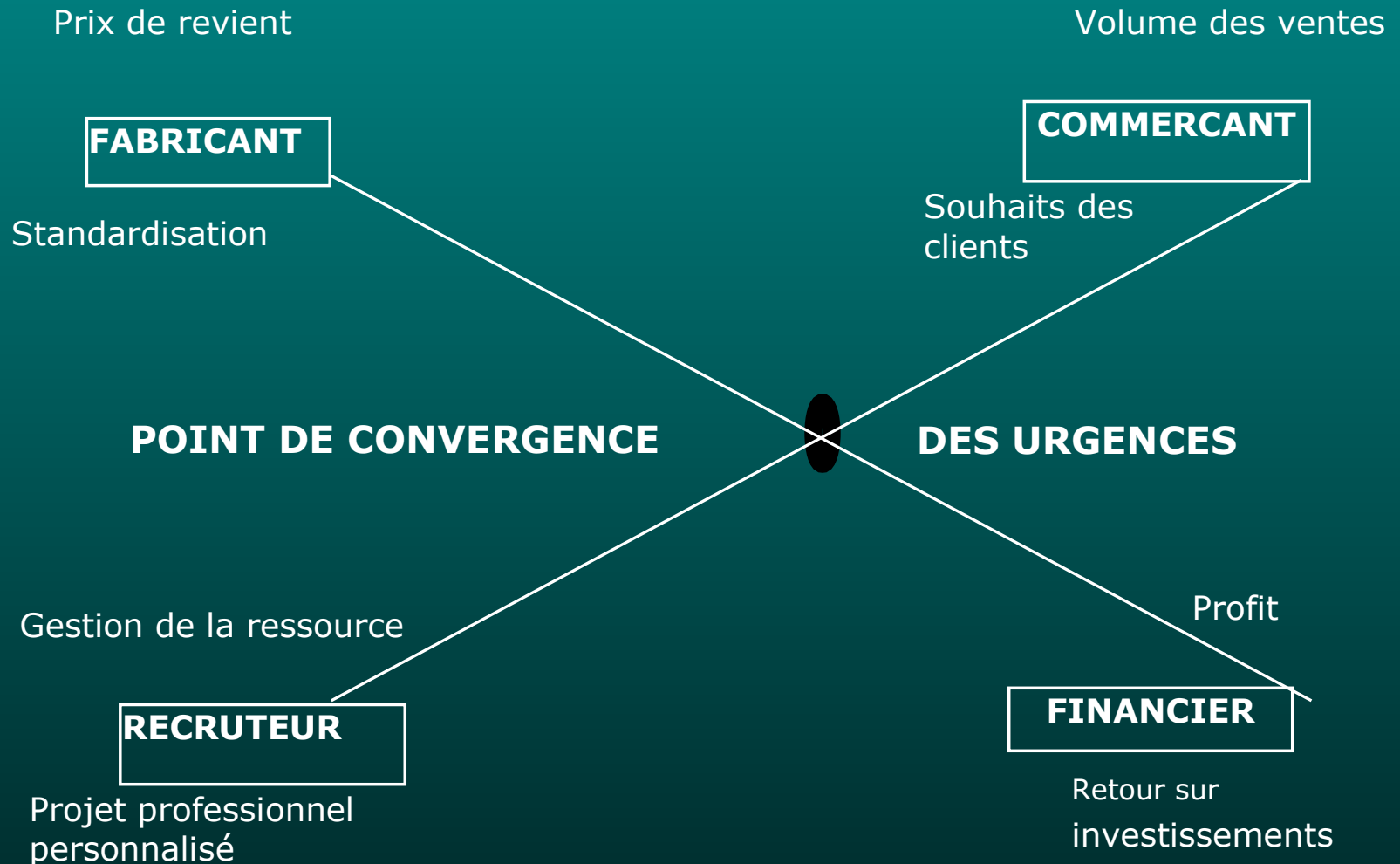
3. Modèle de l'auberge espagnole

- **Une combinatoire de :**
 - **problèmes à résoudre mais qui n'ont pas trouvé de solutions**
 - **solutions déjà prêtes -des routines- mais qui n'ont pas encore trouvé de problèmes à résoudre**
 - **participants prêts à faire se rencontrer les deux pôles précédents**
 - **choix, sous la forme de circonstances qui les réunissent tous les trois**

3. Cadre d'analyse de l'auberge espagnole



Cadre d'analyse de l'auberge espagnole



3. Modèle de l'auberge espagnole

- **Style de prise de décision**
 - **Résolution « solving problem »**
 - **Survol ou inattention : « oversight »**
 - **Glissement ou déplacement : « flight »**



4. Application de la décision vue comme un processus

- ❑ Typologie de décalages entre solutions et objectifs [1]
 - ❑ Solution satisfaisante
 - ❑ Solution bureaucratique
 - ❑ Solution de correction
 - ❑ Solution en impasse

JG March



4. Application de la décision vue comme un processus

- ❑ Typologie de décalages entre solutions et objectifs [2]
 - ❑ Solution à effets pervers
 - ❑ Solution transférée
 - ❑ Solution magique
 - ❑ Solution déconnectée

JG March



5. Persiste et signe (Application)

- Les décisions absurdes (C, Morel)
 - Les erreurs radicales et persistantes
 - Déf. « agir de façon radicale et constante à l'encontre du but recherché »



5. Persiste et signe (Application)

- ❑ **Les décisions absurdes : explications**
 - ❑ **La rationalité de référence**
 - ❑ **Les résultats non conformes**
 - ❑ **Les sentiers de l'erreur**
 - ❑ **Une typologie de modèles**
 - ❑ **Les dynamiques organisationnelles de l'erreur**
 - ❑ **Les trappes de la coordination**

6. Le processus de décision en matière de réduction des effectifs

- L 'entreprise des années 90**
 - L 'entreprise allégée**
 - L 'entreprise sélective**
 - L 'entreprise éclatée**
- Les contraintes de l 'environnement et les critères de la décision**

Le discours et la justification

- Le discours et l'argumentation**
 - L'instrumentation comptable et la rhétorique financière**
 - « Les chiffres nous disent que »**
 - L'acceptabilité de la décision de réduction des effectifs**
- L'injonction paradoxale : « on le fera mais proprement »**

L 'engrenage du processus

- ❑ **Les lieux de la décision**
 - ❑ **Les filtres successifs**
 - ❑ **Les critères de détermination du sur- effectif**
 - ❑ **Les modes de gestion du sur- effectif**
- ❑ **Les décideurs et la politique de l 'emploi**
 - ❑ **Une aversion pour le risque, une aversion pour l 'emploi**
 - ❑ **La recherche d 'un avenir stable, lisible**
 - ❑ **La régulation interne /externe**

L 'engrenage du processus

- L 'interprétation de l 'action
 - Le mimétisme cognitif
 - L 'étrange effet des rétributions aux décideurs...
 - ...et le désarroi des acteurs

Pour conclure sur le processus

□ Une décision est :

- Un processus par lequel les intéressés adaptent leurs préférences à leurs exigences mutuelles**
- et finissent par trouver un compromis acceptable en vue de concilier préférences et exigences**

Pour conclure sur la décision

□ Une décision :

□ est dans l 'invention d 'une solution

□ n 'est pas dans le choix entre des solutions différentes, ou entre des éventualités

⇒ Cela voudrait dire que la légitimité tient surtout à son rituel -ou sa procédure -, afin que chacun s 'y engageât en conscience

L 'apprentissage du processus

□ L 'apprentissage du changement

organisationnel c 'est :

- Un processus par lequel les intéressés cherchent à toujours mieux faire ce qu 'ils savent déjà bien faire ? ou
- Doivent ils, au contraire, trouver quelque chose de nouveau où ils pourraient mieux réussir ?

L 'apprentissage du processus

□ Les enjeux :

- En faisant toujours la même chose, en mieux, l 'organisation risque de s 'améliorer dans un domaine qui peut devenir un jour ou l 'autre obsolète, ou
- Au contraire, en changeant sans cesse d 'activité, l 'organisation risque de ne jamais pouvoir savoir apprendre, de ne pouvoir capitaliser des savoirs et des expériences au désespoir de ses membres, et de leur lassitude

L 'apprentissage du processus

❑ Une perspective (1):

- ❑ pour être professionnellement efficace et organisationnellement performant, les collectifs doivent apprendre lentement et devenir ambitieux au fur et à mesure de leur maîtrise d 'activités clefs,
- ❑ la capacité d 'apprentissage d 'une organisation dépend de l 'existence d 'individus innovants et « déviants »

L 'apprentissage du processus

□ Une perspective (2):

- La capacité d 'apprentissage d 'une organisation dépend de l 'existence en son sein d 'individus déviants. Elle doit savoir les tolérer, les détecter, les promouvoir
- A cette fin, elle produit des règles qui protègent et encouragent la poursuite de l 'exploration, de l 'inédit et non la seule exploitation de règles de convenance. Le but est de faciliter l 'obtention de solutions novatrices

L 'apprentissage du processus

□ Une perspective (3):

- L 'apprentissage du changement dépend enfin de l'attitude des dirigeants vis à vis du risque, et de
- L 'existence dans l 'environnement d 'autres organisations stimulantes

Critique

□ Portée

□ L 'autonomie du phénomène organisationnel dans la science sociale (Simon & March) [1]

□ L'explication des processus et le changement intentionnel se situent au niveau organisationnel et non pas au niveau sociétal

□ La rupture avec le modèle rationnel de l 'entreprise et l 'engagement en faveur d 'un modèle politique de l 'entreprise pour la compréhension de la prise de décision (Cyert& March)

Portée

□ L 'autonomie du phénomène organisationnel [2]

- Le principe de séparation du fait organisationnel (entité et processus) vis à vis de l 'économique (marché, commerce) et du politique (réformisme, révolution)
- La capacité d 'endogénéisation: production de règles, transaction avec l 'environnement, interprétation des buts et création des moyens
- Le processus décisionnel comme expression de contre-dépendance au marché - l 'entreprise est un patrimoine de routines

Portée

❑ L 'autonomie du phénomène organisationnel (3)

- ❑ Le passage de l 'organisation à l 'institution: production de normes et de valeurs, orientations culturelles de la société - l 'entreprise est vue comme une instance de socialisation (Selznick)
- ❑ La théorie comportementaliste représente l 'entreprise comme un système de coalitions multiples et contradictoires (March & Cyert), puis comme nœuds de contrats (Williamson) - ce qui relativise le primat du hiérarchique

Portée

❑ L 'autonomie du phénomène organisationnel (4)

- ❑ L'équilibre contribution/rétribution: l 'engagement comme le retrait sont des stratégies vis- à-vis de la contrainte hiérarchique
- ❑ La narration de mythes rationnels: le décideur « héroïque » et les actions prosaïques, les compétences ordinaires, le principe d 'indépendance entre le leadership et l'efficacité de fonctionnement
- ❑ Le primât d 'attention sur les processus plutôt que sur les finalités

Portée

□ Le principe de la rationalité limitée (1)

- Un accord sur l'incomplétude de l'information, sur les limites de capacités, sur les paradoxes de la participation, et l'ambiguïté des choix et préférences
- Un accord sur le scepticisme quant à l'idée de rationalité décisionnelle
- Le surcroît d'attention aux limites de la rationalité va de pair avec la reconnaissance du volet politique de l'action organisée. L'omnipotence de la décision optimale se voit endiguée par les situations locales

Portée

❑ Le principe de la rationalité limitée (2)

- ❑ un accord sur l'inertie organisationnelle et le registre rudimentaire de la pensée managériale :
 - ❑ une centration sur les procédures et les dysfonctions
 - ❑ le besoin d'abrégés du simple et du vrai : « lunettes du prince »
 - ❑ la focalisation sur l'action et l'urgence
 - ❑ la priorité de la décision sur le problème
 - ❑ la réticence à la réalité et la peur du social
 - ❑ l'omission des personnes dans le processus
 - ❑ une omnipotence de la solution qui définit et clôture le problème
 - ❑ paradoxe : concret supposé être simple, réalité est complexe
 - ❑ une omnipotence cognitive qui n'est jamais réalisée

Portée

□ L 'ambiguïté, la cohérence relative, l 'insignifiance

- Un accord sur les limites de la décision rationnelle et de la toute puissance managériale;
- La rationalisation comme « prison sophistiquée » : le manager fabrique des principes qui adviennent autant de contraintes dans l 'action, la structuration = cage
- La limitation par les rationalités locales et la contingence de système



Portée

□ L 'ambiguïté, la cohérence relative, l 'insignifiance

- La cohérence est limitée par l 'ambiguïté de l 'expérience, par l 'interprétation des buts et la poursuite des intérêts, par les nécessités de la délégation et la division du travail



Portée

□ L 'ambiguïté, la cohérence relative,

I 'insignifiance (2)

- Les objectifs poursuivis sont génériques, instables et se définissent au cours de l 'action et fréquemment par les résultats de celle ci
- Les problèmes, les participants, les solutions, les choix sont faiblement connectés
- Les décalages, la simultanéité, le déphasage sont souvent des impondérables déterminants

Limites

❑ Quant au statut afférent au pouvoir

- ❑ La légitimité du pouvoir est issue de la pratique procédurale (March) et de l'institution (March & Olsen)
- ❑ Une place disproportionnée est assignée au pouvoir du chef dans les croyances et dans la littérature gestionnaire (March)
- ❑ Le pouvoir n'est pas un bien stockable, distribuable, transmissible, mesurable, convertible, mais l'écheveau des relations des acteurs noué dans l'action (Crozier & Friedberg)

Limites

❑ Quant au statut afférent au pouvoir (2)

- ❑ Les jeux de pouvoir s'exercent autour des incertitudes, des enjeux, de la coopération et de la règle (Crozier & Friedberg)
- ❑ Une hypothèse: le surcroît d'importance du pouvoir central en France et l'équilibre des pouvoirs dans le monde anglo-saxon?; le statut de la méritocratie scolaire et titrée en France ?



Limites

❑ Quant au statut attribué à l'acteur

- ❑ un processus sans acteurs nommés, sans logiques d'action, et autour de procédures désocialisées (March et Simon)

❑ Sur l'intégration des logiques d'action

- ❑ Une oscillation entre une lecture de l'organisation comme construit politique autour de relations de pouvoir et une lecture des ressorts des choix rationnels et des fonctionnements décousus (March)
- ❑ La coopération et les relations de pouvoir assurent l'intégration des rationalités limitées et forment système (Friedberg, 1993)
- ❑ Si l'institution sert de fil conducteur par les valeurs, les normes, le répertoire de conduites légitimes (March), c'est l'action organisée qui fonde et pérennise un ordre local contingent (Crozier & Friedberg)

Limites

❑ Quant aux possibilités de pilotage du changement

- ❑ Dans une organisation où prédomine le modèle de l' « auberge espagnole » (garbage can model) et la « technologie de la déraison » (technology of foolishness) la place pour le changement piloté est réduite
- ❑ Car il réside par trop d'incertitude et d'ambiguïté sur les buts (March)
- ❑ Une décision est une manière de pari sur l'avenir incertain

Limites

❑ Quant aux possibilités de pilotage du changement

- ❑ Le changement est souhaitable mais négocié (acceptabilité, tolérabilité)
- ❑ Le changement se distribue entre la poésie (signification esthétique, exploration et poursuite de l'inédit, mobilisation de symboles) et la jardinerie (scrupule dans la mesure, constance dans l'action, absence de prétention à dompter la nature)
- ❑ L'acteur s'il fait correctement son travail de jardinier, sans doute parviendra t il aux décisions les plus sages

Portée

❑ Quant aux possibilités de pilotage du changement

- ❑ Dans un contexte d'incertitude, l'exploration est recommandée : transformer le processus décisionnel en un théâtre d'éveil aux valeurs et aux préférences; l'incertitude est vertueuse en ce qu'elle promeut l'émergence d'ordre locaux inédits
- ❑ L'exploration est plus risquée mais plus fructueuse alors que l'exploitation est rassurante mais pénalisante à moyen terme (March)

Critique

❑ Postulats

- ❑ Une posture d "humiliation de la raison" (M. CROZIER), lors d'une conjoncture frappée d'une désillusion (années 1970, défaite du Vietnam) et de doute sur les politiques publiques
- ❑ Une représentation stimulante, provocante, qui toutefois surestime les traits d'ambiguïté, d'errance, d'aléatoire, d'intermittence des participants au détriment de ce qui est structuré et piloté

Et pour sourire

Toute la vie est une affaire de choix. Cela commence par « la tétine ou le téton ? ». Et cela s 'achève par : « le chêne ou le sapin ? »

Pierre Desproges