

Research domain: **MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND ENTREPRISES**

Impact of decisions taken on the functioning of communication network Institutions in DRC (Democratic Republic of Congo)

Symphorien BAMBISINGO SENGI

Summary

The relation between management of organizations and enterprises and Impact of decisions taken within the communication Network constitutes a phenomenon which is still unclear. Until now, we don't know how to face the matter. Far from the end of the issue, the present article [assignment] proposes an original view which represents an added value allowing the best understanding of this phenomenon.

In spite of existing of several theories, looking forwards to eliciting [clarifying] this relation, the universal theory [managerial approach] will be taken in account. In applying exclusively qualitative and quantitative methodological this research paper shows out the positive facts that will occur by applying certain practices of decisions taken on the functioning of communication network institutions in DRC.

Domaine de recherche : **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET ENTREPRISES**

Sujet de recherche : **Impact des décisions prises sur le Fonctionnement des Institutions de réseaux de communication en République Démocratique du Congo**

Résumé

Un constat montre que la relation entre le management des organisations et des entreprises et l'impact des décisions prises au sein des réseaux de communication constitue un phénomène encore non éclairé. Jusque là, on ne connaît même pas faire face devant ce problème. Loin de mettre fin à cet épineux débat, cet article propose une démarche originale qui représente une valeur ajoutée permettant une meilleure compréhension de ce phénomène.

Malgré l'existence de plusieurs théories cherchant à élucider cette relation, c'est l'approche managériale holistique qui sera retenue. Utilisant une démarche méthodologique exclusivement qualitative et quantitative, cette recherche démontre les effets positifs que peut engendrer l'utilisation de certaines pratiques des décisions prises sur le Fonctionnement des Institutions de réseaux de communication en République Démocratique du Congo.

Introduction

Toute activité humaine, tout comportement suppose que l'acteur prenne une décision. En prenant cette décision il réalise le choix entre les actions qu'il peut matériellement réaliser. Dès lors l'individu renonce à d'autres alternatives. Le processus de sélection peut-être, dans ce sens retenu ici, conscient ou inconscient. Alors que de nombreuses actions font appel à des processus de décision simple, d'autres sont le résultat

d'une chaîne complexe d'activités. Ces dernières elles-mêmes relèvent de multiples processus de décision, dont le but est la planification des actions ou la conception d'un objet.

Le comportement humain est à la fois intentionnel et rationnel. Intentionnel car il est guidé par des buts et des objectifs généraux, et rationnel car il choisit des alternatives des actions en vue de réaliser les objectifs, précédemment choisis. Un processus de décision inclura le choix d'un but et le choix d'un comportement. Dans un premier temps le décideur est amené à choisir des objectifs finaux, dans ce cas **H.A. Simon (théories of decisions making in economics and behavioral 1949 P. 26)** les appelle « jugements de valeur ». Puis le décideur s'intéresse aux décisions de mise en œuvre des projets, appelés « jugements factuels »

De l'avis de **H. Mintzerberg (Structure et dynamique des organisations 1992 p.36)**, les quatre activités de base de la fonction administrative telles que définies par **H. Fayol**, (planifier, organiser, commander et contrôler) ne sont que rarement exécutées dans la réalité quotidienne du travail des cadres. Ces derniers consacrent essentiellement leur temps à décider. D'où diriger c'est décider et la gestion égale science de décision.

Comme le souligne **G. Zara (cours management 2016)**, l'entreprise étant que structure socialement organisée suppose que soient définies les modalités de la prise de décision dans l'entreprise.

Cette action repose entre autre sur les informations détenues par les décideurs qui leurs permettent de prendre les décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise pour étudier comment l'entreprise prend une décision, il faut se poser un certain nombre de questions relatives à la définition même de la notion de décision.

La décision, comme poursuit le même auteur, intervient dans un contexte plus aléatoire dans le sens où la manière d'atteindre l'objectif poursuivi peut passer par différents types d'actions. Ces évaluations sont compréhensibles car elles ne font que souligner les mutations du système productif : l'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain aussi et la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais peut-être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise. Cette multiplication du nombre des décisions reflète par ailleurs la diversité des décisions qui doivent être prises dans une entreprise.

Plusieurs critères sont utilisables pour établir la typologie des décisions : la durée, la répétition et le contexte.

C'est dans ce même ordre d'idée qu'**I. Ansoff** distingue trois types de décision selon la durée : décisions stratégiques, décisions tactiques et décisions courantes.

Selon le degré de répétition **H. A. Simon** quant à lui distingue deux types de décisions : décisions programmées et décisions non programmées.

En ce qui concerne le contexte du choix, **M. Porter** parle de deux types de décisions : décisions délibérées et décisions émergentes.

Comme l'indique **Réal Romuald MBIDA** (2003) que les modèles du décideur sont également inspirés par le type du décideur analysé :

Ainsi par exemple, certains spécialistes en sciences administratives ont tendance à voir le décideur comme un élément qui cherche à maximiser son "profit" par rapport à l'organisation (**Allison**), d'autres le voient comme "suiveur de règles administratives" (**Crecine**). Dans les relations internationales, grâce à l'importance relative des individus, on s'intéresse davantage aux éléments politiques et idéologiques de la perception qui précède l'action (George et **Holsti**) ou encore à la nature conflictuelle des choix (**Brams**, **Rappoport**).

D'autres encore évacuent presque le décideur de la décision et se concentrent sur son environnement (**Meadows**) ou sur les facteurs qui influencent la décision (**Steinbrunner**). Ce phénomène n'est guère surprenant. Les tâches cognitives ne sont pas du tout les mêmes pour les différents types de situations de décision. En outre, on peut étudier la décision à différents niveaux d'abstraction et sous des angles différents.

On pourrait définir des types de décision illustrant la richesse de ce concept ;

Ce sont:

1. Organe de décision: organisation, groupe, individu,
2. Type de prise de décision: routine, créatif, application d'un programme,
3. Portée de la décision: stratégique, tactique, opérationnelle,
4. Contrôle des éléments de la décision: bonne, moyenne,

En effet, l'aspect que nous abordons dans cette étude concerne l'impact de décisions prises par les institutions de réseau de communication sur leur fonctionnement, il s'agit nettement de la catégorie de **I. Ansoff** qui traite de la durée de décision et celle de **H. A. Simon** qui fait appel au degré de répétition qui ont fait l'objet de notre recherche. La présente étude s'est limitée à la description de ces deux types précités, elle n'a pas fait recours à la dernière typologie qui traite du contexte et aux méthodes de décisions utilisées en management.

0.1. Cadre conceptuel de la notion de décision

2.1. Qu'est ce qu'une décision ?

On peut définir la décision comme étant un « acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ». Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformés et complexifiés les procédures de prise de décisions.

Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et

répétition de richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'information à sa disposition sur le marché.

Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparait plutôt comme « un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but » (L. Sfez,)

2.2 . Les différents types de décisions

A. Selon la durée :

Décisions stratégiques :

Les décisions engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à utiliser le maximum de profit de ressources qu'elle mobilise

Décisions tactiques ou managériales de pilotage :

Elles correspondent pour une large part aux décisions de gestion courante. Elles sont de deux natures :

- a. Les décisions de coordination ont pour but de guider les décisions opératoires. On y trouve grand nombre de décisions administratives par exemple on peut citer les décisions guidant l'élaboration d'un planning, les décisions d'ordonnement de la production, les décisions fixant les budgets des différentes unités.
- b. Les décisions d'exception quant à elles sont prises ad hoc, c'est-à-dire pour résoudre un problème qui n'était pas prévu. Elles ne peuvent donc en aucun cas être routinières et ne sont donc pas programmées.

Décisions courantes ou opérationnelles :

Ces décisions ont une portée limitée dans le temps et n'engagent l'organisation que localement. Les décisions sont simples à prendre. Le nombre de critères à prendre en compte est restreint. Les situations sont clairement identifiées et la standardisation des qualifications et procédés permettent d'y répondre de façon efficace. Elles sont prises de façon routinière et leur processus est programmé.

La modélisation qui désire savoir comment un décideur (individuel et collectif) prend une décision doit s'intéresser à la façon dont le décideur modélise le monde et au savoir-faire subjectif et intersubjectif qui permet de traiter cette information.

Pour beaucoup de chercheurs, une décision n'est qu'un choix, ou comme le dit Castles : "A decision is a conscious choice between at least two possible courses of action".

Chez d'autres, un peu moins extrémistes, on retrouve la notion de processus déjà rencontrée dans le concept de la résolution de problèmes en science cognitive. On

introduit donc le temps et le changement en plus des choix. Scott par exemple attribue à tout processus de prise de décision les éléments linéaires suivants:

1. Un processus de recherche pour découvrir des buts
2. La formulation d'objectifs exacts
3. La sélection d'alternatives (stratégiques) pour accomplir ces objectifs
4. L'évaluation des résultats

Tout chercheur ayant quelque expérience de la recherche empirique appliquée partagerait l'avis que cette liste d'éléments ne reflète que partiellement la réalité. Le processus de la décision ne conduit pas linéairement de la sélection des buts à la "conclusion". Comme le notent par exemple **Pressman** et **Wildavski** ou **Bardach**, que les buts d'une décision ne seront souvent "découverts" que durant le processus même de la mise en œuvre de la décision.

Ces écoles réductionnistes postulent également que la décision est un phénomène interne à une agence de décision. Une décision est le résultat de l'interaction entre beaucoup de facteurs et le processus lui-même possède une organisation logique imposée non seulement par la structure "normative" du principe de la décision (programme linéaire) mais également par des processus d'affinement et de réorganisation induits par l'interaction avec l'environnement et la "mémoire" du décideur.

Nous constatons que la différence structurelle entre certains types de décision peut être très grande. Cela explique en partie la divergence des paradigmes en ce qui concerne la définition de ce qu'est une décision et de ce qu'un décideur sait faire.

B. Selon la répétition

Décisions programmées

Les décisions sont programmées lorsqu'elles sont répétitives et routinières et que l'on établit une procédure déterminée pour les prendre, de façon à ne pas avoir à les considérer chaque fois qu'elles se présentent. Ces décisions relèvent d'un comportement stimulus- réponse. Leur intégration se fait par l'apprentissage, l'habitude ou la formalisation du comportement. Il en découle de modèles très formalisés de prise des décisions du type :

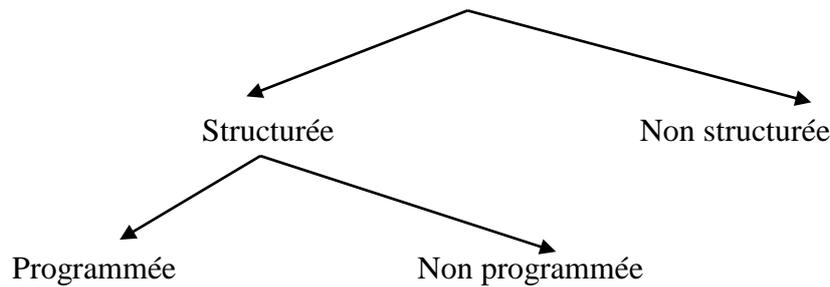
Information → modèle → décision

N.B : les décisions programmées sont des décisions structurées. Mais toutes les décisions structurées ne peuvent être programmées.

Décisions non programmées

Les décisions non structurées se rencontrent lorsque le décideur se trouve dans des situations où il n'existe pas de plan d'action préalablement établi lui permettant de prendre une décision.

La construction de modèle descriptif de la prise de décision.



Sources : modèle tiré de SIMON H.A.

Proposition de modèles prescriptifs ou normatifs de prise de décision

Types de décisions			
Caractéristiques	Décisions stratégiques	Décisions tactiques / Administratives	Décisions courantes / Opérationnelles
Domaines de décisions	Relation avec l'environnement	Gestion de ressources	Utilisation de ressources dans processus de transformation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Effet de décisions	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de décision	Nulle	Faible	Forte
Action corrective	Impossible	Difficile	Facile
Répétitivité de choix	Nulle	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Direction fonctionnelle	Chefs de services Chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

Sources : modèle tiré de DOC. G. ZARA

Après l'introduction et la présentation du problème, nous parlons successivement dans ce travail de l'échantillon, de la méthodologie utilisée, de techniques de collecte des données et de techniques de traitement des données.

En entreprenant cette recherche, notre objet de soin consiste à savoir si les décisions prises par ces institutions ont quel impact sur leur fonctionnement.

Par ailleurs, certains auteurs tels que **L. Sekiou et al.** (1993. P. 812) pensent qu'il est possible que les origines socio- économiques, le milieu culturel, les statuts sociaux,

les événements de la vie, la situation du groupe, le vécu, la perception antérieure et ultérieure des faits, le niveau d'études, le sexe, l'âge... De chaque personne l'influencent.

A ceci s'ajoute une seconde préoccupation celle de savoir dans quelle mesure la diversité des décisions selon la durée et la répétition, et l'élaboration de processus interne de prise de décision de l'entreprise peuvent influencer chaque acteur œuvrant au sein de ces institutions sur le fonctionnement de celles-ci.

C'est pour dire que nous voulons savoir s'il ya des différences significatives entre la diversité des décisions concernant la durée et la répétition, et l'élaboration de processus interne de prise de décision de ces entreprises d'une part, et entre la prise de décision selon qu'on est gestionnaire, représentant de travailleurs ou ouvrier de ces entreprises sur le fonctionnement de ces dernières d'autre part.

Tout au long de notre étude, nous sommes guidés par un objectif principal et deux objectifs secondaires ci-après :

1. chercher à connaître l'impact des décisions prises par les institutions de réseaux de communication sur leur fonctionnement ;
2. examiner si cet impact de prise de décision a des retombées positives ou négatives sur le fonctionnement de ces entreprises ;
3. vérifier s'il ya la significativité dans la diversité des décisions prises concernant la durée et la répétition, et l'élaboration de processus interne de prise de décision selon qu'on est gestionnaire, représentant de travailleurs et ouvrier.

0.2.Hypothèse de recherche et méthodologie

Tant les fondements théoriques de l'approche managériale que les résultats des études empiriques présentés précédemment permettent de croire à un effet significatif et positif des pratiques des décisions prises sur le fonctionnement des Institutions de réseaux de communication en République Démocratique du Congo.

Cependant, outre ces études citées, celles en contexte des réseaux de communications sont rares. Or, comme nous l'avons déjà mentionné, bien qu'elles soient moins développées et formalisées, l'impact des décisions prises sur le fonctionnement des réseaux existent en communication.

Il nous semble donc très opportun d'effectuer une vérification de l'approche managériale d'impact des décisions prises sur les réseaux de communication.

Dans la présente étude, nous cherchons à vérifier l'impact de certaines pratiques des décisions prises dans des organisations et entreprises de communication non pas en fonction de la seule présence de ces pratiques, mais plutôt en fonction du niveau d'implantation de ces pratiques.

Si l'on admet que la simple présence des pratiques peut constituer un avantage concurrentiel pour ces réseaux, on peut supposer, a fortiori, que plus on étendra leur application plus on en retirera d'effets positifs.

Par ailleurs, puisque les développements théoriques proposent de prendre en compte plusieurs critères pour améliorer la solidité des résultats, l'hypothèse de recherche s'appuiera sur les pratiques les plus courantes rapportées dans les articles spécialisés (Fabi et Pettersen, 1992)

3.1. Hypothèse de recherche

La présence des pratiques des décisions prises aurait un impact positif sur le fonctionnement de ces entreprises ; Il y aurait de différences significatives dans la diversité des décisions prises concernant la durée et la répétition, et l'élaboration de processus interne de prise de décision selon qu'on est gestionnaire, représentant de travailleurs ou ouvriers serait positivement relié à leurs fonctions.

L'impact de prise de décision intéresse les chercheurs dans les domaines des sciences humaines à double titre : le premier intérêt réside dans la proposition de modèles prescriptifs ou normatifs de prise de décision. Ce type de modèles constitue un outil permettant de répondre à des problèmes clairement posés dans des situations identifiables. Tel est le cas des modèles développés par exemple lorsqu'il s'agit d'arrêter un choix d'investissement, de lancer une production, de gérer un stock etc. Le second intérêt consiste en la construction de modèle descriptif de la prise de décision.

3.2. Méthodologie de recherche

Pour mieux examiner le problème, nous nous sommes limités dans ce travail aux agents des institutions de réseaux de communication des villes de la République Démocratique du Congo. Le critère « catégorie d'agents » pour le choix de notre échantillon a été motivé par des raisons suivantes : la première est que notre échantillon devrait être composé de deux catégories d'agents (gestionnaires et représentants de travailleurs et les ouvriers) concernés par les décisions prises.

En effet, nous estimons qu'il y aurait de différence significative dans la diversité des décisions prises concernant la durée et la répétition, et l'élaboration de processus interne de prise de décision selon qu'on est gestionnaire, représentant de travailleurs ou ouvrier. La seconde raison est que ces trois catégories d'agents ont un destin de ces institutions de réseaux de communication pour leur fonctionnement.

Notre échantillon comprend au total 2000 sujets choisis aléatoirement dans différentes institutions de réseaux de communication des villes de la République Démocratique du Congo. Une étude exhaustive aurait été de mener l'enquête auprès de tous les agents de ces institutions de réseaux de communication, mais il nous a été pratiquement impossible de les déterminer avec satisfaction compte tenu à l'inaccessibilité aux statistiques détenues par ces institutions.

Tableau 2 : Effectif de l'échantillon selon les catégories dans les Institutions des réseaux de communication d'appartenance

N°	Réseaux de communication	Catégories d'agents			Total
		Gestionnaires	Représentants travailleurs	de Ouvriers	
1	VodaCom	150	200	300	650
2	Airtel	100	180	140	420
3	Orange	250	300	380	930
Total		500	680	820	2000

Source : modèle tiré de SIMON H.A.

Cette répartition inégale des sujets dans ces institutions de réseaux de communication se justifie en ce sens que certains agents n'acceptaient pas de répondre à notre guide d'interview et la répartition des agents au sein de ces institutions ne se fait pas d'une façon équitable. Elle se fait suivant les besoins, les demandes, la grandeur de l'institution et aussi la disponibilité.

Techniques de collecte des données

Pour mieux cerner le problème qui nous préoccupe, nous avons estimé que l'interview et l'entretien étaient les techniques les plus appropriées. Un guide d'interview a été envoyé par courrier électronique à chacun des trois réseaux de communication ciblés par cette étude. Nous avons complété ces deux techniques par l'observation et la technique documentaire.

Techniques de traitement des données

Cet article comprend deux versants principaux qui poursuivent deux objectifs (l'un principal et l'autre secondaire) ayant fait l'objet de l'utilisation de deux méthodes distinctes. A savoir l'analyse de contenu pour le versant qualitatif et la méthode statistique utilisée dans le tableur Microsoft Excel avec le logiciel des statistiques SPSS pour le versant quantitatif.

Le traitement a été effectué au départ de la phase de pré analyse de 100 entretiens de ces deux catégories des agents pris aléatoirement au sein de 200 interviews de ces agents de la mesure disponible dans les 2000 entretiens totaux réalisés pour les besoins du versant qualitatif de cette étude.

En effet, avant de vouloir analyser ces données qualitatives issues d'entretien, nous avons voulu choisir la technique de traitement et, vu relativement le grand nombre d'entretiens, le logiciel le plus adapté à notre étude est SPSS pour les données quantitatives.

La méthodologie utilisée pour les besoins de cette présentation, consiste donc en l'analyse de 100 entretiens selon la méthode et démarche retenues et se focalise sur des thèmes particuliers : l'impact des décisions prises sur le fonctionnement des institutions de réseaux de communication et la diversité des décisions prises concernant la durée et la répétition et, l'élaboration de processus interne de prise de décision.

Comme le souligne (**Bardin, 1977**) l'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration

s’appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l’inférence. Il s’agit d’un effort d’interprétation qui se balance entre deux pôles, d’une part, la rigueur de l’objectivité, et d’autre part, la fécondité de la subjectivité.

L’analyse de contenu s’organise en trois phases chronologiques : la pré analyse, l’exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l’inférence et l’interprétation.

Il existe différentes méthodes qualitatives d’analyse des données qualitatives (Coffey et Atkinson, 1996 ; Langley, 1977) mais il en n’existe aucune qui soit meilleure que les autres.

Selon Trudel et Gilbert, 1999, Il ya seulement des méthodes qui sont plus appropriées que d’autres compte tenu de la tradition dans laquelle le chercheur travaille et, nous ajoutons des objectifs de recherche et du matériel. Dans notre cas, l’analyse de contenu semble pouvoir pertinemment être appliquée.

**Tableau 3 : Processus fondamentaux de spécification des décisions
Prises**

processus fondamentaux	analyse de contenu
l’exploitation du matériel	le traitement des résultats
Diversité des décisions prises selon la durée	
Décisions stratégiques	analyse d’objet
Décisions tactiques ou managériales de pilotage	collecte des informations
Décisions courantes ou opérationnelle	définition des options
	Comparaison et évaluation
Diversité des décisions prises selon la répétition	catégorie des données
Décisions programmées	
Décisions non programmées	
Elaboration de processus interne de prise de décision	
	Procédure de décision
	Réversibilité de décision
Nature des décisions prises	Niveau de la prise de décision
Procédure des décisions prises	
Fonction corrective	
	l’inférence et l’interprétation
	impact positif
	impact négatif

Source : modèle tiré de Mucelli 2006

Nous avons retenu premièrement les trois éléments suivants : la diversité des décisions selon la durée, selon la répétition et enfin, l’élaboration de processus interne de prise des décisions que nous avons essayé de catégoriser en trois sous points ci-après : la procédure de décision, la réversibilité de décision et le niveau de la prise de décision pour chercher à savoir l’impact positif ou négatif de la prise de décisions sur le fonctionnement de ces institutions.

0.4. Résultats de l’enquête

Tableau 4 : Avis concernant les solutions avancées sur l’impact des décisions prises au sein des institutions pour leur fonctionnement

Entretien	Impact positif de décision	Impact négatif de décision	Institution d’appartenance Et catégorie d’agent
E10	Favorable	Défavorable	Gestionnaire / VodaCom
E02	Favorable	Neutre	Gestionnaire / Orange
E30	Favorable	Favorable	Gestionnaire / Airtel
E40	Neutre	Défavorable	Gestionnaire / Orange
E50	Favorable	Favorable	Représentant de travailleurs/ VodaCom
E60	Favorable	Défavorable	Représentant de travailleurs /Orange
E70	Défavorable	Favorable	Représentant de travailleurs /Airtel
E80	Favorable	Défavorable	Ouvriers /VodaCom
E90	Défavorable	Favorable	Ouvriers/ Airtel
E100	Favorable	Défavorable	Ouvriers/ Orange

Source : modèle élaboré par nous-mêmes

Ce tableau montre que les personnes interrogées sont essentiellement favorables à l’impact positif contre l’impact négatif de la prise des décisions sur le fonctionnement des institutions de réseaux des communications de la ville de Kisangani.

En suite, la société Orange présente un grand nombre de personnel, raison pour laquelle nous l’avons pris quatre fois par rapport aux autres.

Les statistiques montrent que l’on peut distinguer les décisions prises en fonction de l’institution auxquelles appartiennent les sujets interrogés.

Tableau 5 : Thèmes abordés selon les catégories des agents suivant leur appartenance institutionnelle

Thèmes abordés	catégories des agents suivant leur appartenance institutionnelle			Total
	gestionnaire	représentant des travailleurs	Ouvriers	
l'impact négatif des décisions prises sur le fonctionnement	53	76	96	225
l'impact positif des décisions prises sur le fonctionnement	83	106	126	315
la diversité des décisions prises concernant la durée	53	76	96	225
la diversité des décisions prises concernant la répétition	83	106	126	315
l'élaboration de processus interne de prise de décision.	83	106	126	315
Nature des informations	53	76	96	225
Procédure de décision	46	67	77	190
Action corrective	46	67	77	190
Total	500	680	820	2000

Source : modèle élaboré par nous-mêmes

La lecture de ce tableau prouve clairement que sur 2000 réponses observées, l'impact positif a une fréquence plus élevée soit 315, suivi de l'impact négatif et ainsi de suite.

Tableau 6 : Diversité des décisions et élaboration de Processus interne de prises des décisions par les Agents de réseaux de communication

Diversité des décisions	Elaboration de processus interne de prise des décisions par :		
	Gestionnaires	Représentant et ouvriers	Total
Selon la Durée	200	660	860
	(0,10)	(0,33)	(0, 43)
Selon la Répétition	300	840	1140
	(0,15)	(0,42)	(0,57)
Total	500	1500	2000
	(0,25)	(0,75)	(1,00)

Source : modèle élaboré par nous-mêmes

Fréquences observées
Fréquences théoriques

$$X^2 = \sum (F_o - F_e)^2 / F_e$$

$$1 = (200-215)^2 / 215 = (-15)^2 / 215 = 225/215 = 1,04651$$

$$2 = (660-645)^2 / 645 = (15)^2 / 645 = 225 / 645 = 0,34090$$

$$3 = (300-285)^2 / 285 = (15)^2 / 285 = 225 / 285 = 0,78947$$

$$4 = (840-855)^2 / 855 = (-15)^2 / 855 = 225 / 855 = 0,26315$$

$$X^2 = (1,04651) + (0,34090) + (0,78947) + (0,26315) = 2,44003, \quad dl = 1$$

Dans notre étude, le X^2 calculé est de 2,44003. La table de valeurs critiques du X^2 pour un seuil de 0,05 % donne 3,84. Notre X^2 est inférieur au seuil critique. Nous invalidons l'hypothèse qu'il ya des différences significatives entre la diversité des décisions concernant la durée et la répétition, et l'élaboration de processus interne de prise de décision de ces entreprises. Les deux variables sont dépendantes l'une par rapport à l'autre.

0.5. Discussion des résultats

L'analyse qualitative de cette étude montre que le phénomène de prise de décision existe dans la perception de chef des gestionnaires, des représentants de travailleurs et des ouvriers de ces institutions de réseaux de communication, cette idée semble être le fruit de l'impact positif de la prise de décisions sur le fonctionnement lorsqu'on fait recours aux types de décisions selon la durée et selon la répétition.

Cela nous amène à recourir aux constats du versant quantitatif de cette recherche. Pour cette partie, nous avons analysé les données contenant notamment les critères de la durée, de la répétition et l'élaboration de processus interne de prise de décisions.

Si les résultats sont proches c'est-à-dire qu'il ya dépendance entre les deux variables. Mais si les variables étaient indépendantes l'une de l'autre, le X^2 va nous valider si les différences entre les fréquences observées et les fréquences théoriques entrent dans le domaine du possible ou sont le fruit du hasard.

Le X^2 vise à examiner la différence entre les deux fréquences et à établir si cette différence est significative, nous dirons alors que les deux variables s'influencent (ce qui signifie une association entre la diversité des décisions et l'élaboration de processus interne de prise de décisions).

La somme de chacune des contributions au X^2 est : $(1,04651) + (0,34090) + (0,78947) + (0,26315) = 2,44003$. Si le X^2 calculé dépasse le seuil critique de la table, nous pouvons croire qu'il ya une association entre les deux variables puisque les différences entre les fréquences observées et les fréquences théoriques sont grandes pour être le plus simple le fruit du hasard.

Limites et conclusion

Cette étude avait pour but de vérifier l'impact des décisions prises sur le fonctionnement de des entreprises. Nous avons exposé, dans notre cadre théorique, différentes approches sur lesquelles les travaux s'appuient généralement pour expliquer en quoi ces pratiques pourraient affecter le changement de comportement des décideurs. Notre hypothèse voulant que différentes décisions prises exercent un effet positif sur fonctionnement de des entreprises s'avère supportée par les résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de communication des entreprises participant à l'étude. Nos résultats permettent, croyons-nous, de mieux comprendre les impacts potentiels des différentes décisions prises lorsqu'elles sont appliquées en contexte de management tout comme ils permettent de nuancer l'approche holistique du management.

Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle, d'autant plus que la prise de décision est un processus impliquant un certain nombre d'acteurs et des relations entre ces acteurs formant ainsi un système et représente un domaine de recherche très jeune et qui n'en est encore qu'au stade exploratoire. Le modèle issu de la perspective holistique du management revêt, il faut bien le dire, un caractère un peu simpliste, en ce sens qu'il ignore les différentes variables contrôle qui pourraient interagir avec les variables dépendantes tels que le processus de recherche pour découvrir des buts, la formulation d'objectifs exacts, la sélection d'alternatives (stratégiques) pour accomplir ces objectifs et l'évaluation des résultats. Or, ces différents facteurs n'ont pas été pris en considération dans la présente étude.

C'est également un processus lié à l'exercice du management des organisations et des entreprises en vue d'apporter des changements. A l'issue de cette séquence, nous avons ressorti des modèles de prise de décision et identifié les acteurs sociaux agissant et interagissant dans ce système.

Modèles de prise de décision : négociation, résolution de problème, arbitrage...

Ce qu'on entend par "décision" dans la plus part des disciplines, concerne des phénomènes très distincts. Pour la plupart des écoles rationalistes 'analytiques, la décision est définie comme un choix entre plusieurs alternatives. Pour d'autres, la décision concerne aussi le processus de sélection de buts et d'alternatives. Les approches cognitives finalement traitent la décision comme le résultat d'un processus global de résolution de problèmes.

Pour Le décideur notamment, le décideur humain, il est un organisme ancré dans un environnement: c'est un acteur social. Il doit être décrit et traité comme un système ouvert qui, activement, saisit de l'information, qui la traite et qui agit. Il possède une certaine indépendance cognitive: il est "équifinal" (il peut atteindre le même but avec des moyens différents) et il est aut-organisateur. Décider veut dire agir. Une action, dans le cas idéal, possède une finalité, elle est consciente, planifiée et voulue.

Quant à la décision, même simple, fait partie d'une action. Dans un sens étroit seulement, elle se ramène à un choix. Dans un sens plus général, la décision implique des opérations cognitives: la perception initiale du problème, la formulation de buts, leur définition pas à pas, leur transformation et leur réduction par des processus de résolution de problèmes (y compris le choix) jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée.

Pour ce qui est de la solution, elle peut être définie comme plan d'action à exécuter partiellement par l'acteur et partiellement par l'environnement. L'action sociale est toujours située.

Les décisions-actions complexes dans des environnements actifs et complexes comme le monde politique ont une structure qui ne se limite pas à l'enchaînement des quelques éléments cités, elle se constitue à partir de multiples décisions subordonnées.

La décision est un produit de "fonctions" internes et externes. Pour le psychologue, elle est le produit d'un problème (tel qu'il est perçu par le décideur) et de la nature du décideur. Cette perspective isole trop le décideur de son environnement cognitif externe.

Pour le sociologue ou le politologue cognitiviste, la décision implique des processus cognitifs, des requêtes de communication et des facteurs sociaux internalisés. Le processus de décision interne est le fruit d'une multitude de structures de connaissances interagissantes, actives et passives, épistémiques et heuristiques.

On distingue entre la décision-processus, la décision simple et la décision complexe (ou les décisions au sens propre), et finalement la décision-choix. En ignorant un peu le principe d' "ouverture" de la décision sociale, on définit ces trois catégories de la façon suivante:

- La décision-processus possède comme point de départ la perception floue d'un problème. Ensuite interviennent des décisions simples ou d'autres opérations cognitives qui aboutissent parfois à des exécutions de plans, à la définition de buts, ou parfois à la redéfinition du problème. Elle aboutit à une évaluation des résultats.
- La décision complexe commence par un problème flou qui appelle à être précisé et factorisé en sous-problèmes abordables. Elle aboutit également à une évaluation des résultats.
- La décision simple a comme point de départ un problème bien formulé, un ensemble d'activités de résolution de problème et aboutit à l'élaboration d'un plan.
- La décision-choix possède comme point de départ un ensemble d'alternatives (d'action) et aboutit à un choix (d'action).

Ces quatre types de décision peuvent apparaître récursivement les uns dans les autres. En règle générale, en politique, les décisions simples font toujours partie d'une décision-processus, et les décisions-choix font partie de décisions simples.

Dans le monde empirique, la prise de décision et même le simple choix entre plusieurs alternatives impliquent toujours un traitement d'information en plusieurs étapes. Ce qui est donc intéressant, c'est de savoir comment une personne arrive à une décision et non pas pourquoi, car on peut toujours justifier rationnellement une décision en inventant un problème de choix a posteriori. Le "pourquoi" est une conséquence du "comment" et non inversement.

Les étapes de la décision que nous avons présenté ne sont pas des étapes causales et temporelles strictes. Ces modèles décrivent en termes rationnels la prise d'une décision, mais ne représentent pas une réalité psychologique précise. Il existe trois raisons principales pour cela : (1) seuls des problèmes fermés (comme un problème arithmétique) peuvent être définis en termes d'état in désiré à transformer en état de but à l'aide d'un certain nombre d'opérateurs connus.

Beaucoup de problèmes en politique sont mal définis. L'état actuel du problème et le but à atteindre sont souvent mal connus et doivent être élaborés dans un dur labeur.

Un décideur politique doit s'occuper de plusieurs problèmes à la fois. Ces problèmes ont une interdépendance qui peut être forte, par exemple, ils peuvent affecter des buts communs. Aussi, même si un problème est attaqué d'une façon isolée, il n'est jamais perçu totalement en dehors du contexte. Sa perception, la définition de buts, les moyens d'actions envisagés etc. Sont affectés par ce "réseau". Dans de nombreux problèmes, les solutions ne sont pas trouvées par des moyens clairs et transparents, mais par des processus de raisonnement (individuels ou institutionnels) associatifs comme l'analogie.

Les "étapes" de la décision, la décision est un processus de résolution de problème qui met en œuvre des connaissances de nature très variée comme nous l'avons dit dans la partie introductive. Elle correspond à la classe de "problème relativement bien défini" que l'on retrouve dans la littérature de la science cognitive qui s'inspire des travaux de **Dörner** et de **Simon**) lorsqu'ils précisent qu'un problème existe, si:

- Le décideur perçoit un état interne ou externe non désiré (A).
- L'état de départ (A) non désiré doit être transformé dans un état de but(B).
- Le décideur ne sait pas au départ, comment parcourir le "chemin" qui va du point de départ (A) vers le point de solution (B).

Prendre ce type de décision simple équivaut en termes de psychologie cognitive à résoudre un problème bien structuré en appliquant des opérateurs cognitifs à un "espace de problème". Etant donné, que même les décisions simples ne possèdent ni problème ni but bien défini, il convient d'élargir cette définition de "problème" en une recette d'action (décision complexe):

1. Le décideur doit transformer la perception peu précise du problème en problème plus précis et mieux structuré.
2. Les buts de la décision doivent être précisés.
3. Le problème doit être transformé en sous-problèmes abordables.
4. Chaque sous-problème peut être résumé par un but à atteindre. Pour chaque Sous-but il s'agit de trouver des heuristiques (opérateurs) qui permettent de le résoudre.
5. La poursuite des sous-buts doit être coordonnée stratégiquement. Il s'agit aussi de résoudre des conflits entre sous-buts.
6. Une fois que tous les sous-buts ont été atteints, il faut évaluer si le but général a été atteint.

Ces points nous rapprochent de la décision-processus plus fréquente en politique, la différence est que le processus de résolution d'un problème n'est que très rarement une affaire aussi bien structurée. Comme on l'a déjà fait remarquer, ces étapes de la décision forment une suite suggestive plutôt qu'une suite causale et temporelle.

Il faut donc interpréter ces étapes de la décision comme un ensemble de processus cognitifs impliqués dans une décision. Ils peuvent exister en parallèle et sont en interaction. Seulement, leur importance relative varie beaucoup pendant le déroulement de la décision

Nous proposons donc d'étudier la décision plutôt comme une fonction de connaissances intervenues que comme le déroulement séquentiel de N étapes de décision. Ces processus impliquent des connaissances de résolution de problème d :

(a) La définition du problème

Au premier stade, le décideur perçoit un problème. Ce problème doit être exprimé dans des termes plus précis. Le décideur rassemble autant d'informations que nécessaires pour prendre sa décision. Ce qui est nécessaire est défini par plusieurs facteurs, entre autres par les exigences du problème et par les ressources que les agents peuvent investir. Une partie importante de cette information est fournie par l'environnement. A l'aide de média variés, le décideur se renseigne sur le problème à résoudre. Lui-même ou d'autres agents donnent au décideur une définition (parfois cohérente, parfois non) de la situation. Très souvent, le décideur identifie au même moment les buts à atteindre à la fin du processus. Une autre source importante pour la définition du problème est la mémoire sémantique et épistémique du décideur. Tout ce qu'il perçoit l'est en fonction de connaissances déjà existantes.

Ainsi on comprend déjà pourquoi le stade suivant (définition de buts) est très lié à celui de la définition du problème.

(b) Définition et utilisation de buts

Les buts ont des fonctions multiples à la fois au niveau du comportement général (survie) et au niveau instrumental (planification des actions). Par rapport aux activités du décideur politique, nous pouvons distinguer plusieurs classes de buts.

Il existe des buts de très longue durée, voire permanents. Ceux-ci sont souvent liés au bien-être du décideur et n'ont pas forcément un rapport très direct avec le problème qu'il doit résoudre. Toutefois, leur rôle est crucial. Quand, par exemple, un fonctionnaire doit prendre une décision délicate, il pense aussi aux implications qu'a sa décision sur lui et son organisation. Ou encore, lorsqu'il y a une pression "de la rue" pour résoudre un problème perçu, le politicien ne perçoit peut-être pas Lui-même le phénomène en tant que problème, mais il a concrètement le problème d'avoir un problème sur les bras. Autrement dit, le but de préservation (politique) est activé, car une non-réponse à l'environnement est potentiellement menaçante.

Un deuxième ensemble important de buts à long terme est lié à la fonction du décideur. Plus sa position politique est élevée, plus il a des buts généraux de maintien ou de poursuite de quelque chose qui concernent son environnement.

Cognitivement parlant, ces buts restent souvent dans un état semi-actif. Ils sont scrutés périodiquement ou alors activés par un stimulus venant de l'environnement.

Lorsqu'un problème apparaît, plusieurs de ces buts peuvent "s'activer". Ils sont souvent liés entre eux, parfois de façon conflictuelle. (Par exemple, l'Etat doit fournir des bonnes prestations mais il doit limiter ses dépenses). Ces deux classes de buts (maintien du décideur, buts de l'environnement liés à sa fonction) peuvent être exceptionnellement créées lors d'un processus de décision, mais le plus souvent ils sont seulement activés, identifiés, poursuivis ou légèrement modifiés. Nous les appelons buts universaux ou centraux. Ces buts sont organisés dans un réseau relativement stable ayant des relations hiérarchiques (but, sous-but) et des relations de priorité (importance relative). Sans être logiquement cohérent, ce réseau joue un rôle important dans toute activité du décideur.

Les buts qui concernent plus spécifiquement la finalité d'une décision seront appelés buts généraux de la décision ou simplement objectifs de la décision.

Dans les théories de choix traditionnels (par exemple la théorie des jeux discutée plus haut), on présuppose que ces buts sont connus par le décideur et qu'ils sont bien définis. Les études de politique publique et de politique étrangère ont montré que ce n'est pas le cas en règle générale. Ces buts généraux de la décision ne sont obtenus qu'après un long processus. Souvent, ils restent mal définis, voire contradictoires.

Ces objectifs de décision sont toujours en interaction avec les buts universaux et parfois sont engendrés par ces derniers.

Au début du processus de décision, il faut faire une analyse de la situation comme nous l'avons vu et une analyse de buts qui tiennent compte des buts universaux concernés. La plupart des buts généraux de la décision sont définis dans les termes suivants: il existe une situation B dans laquelle la situation A actuelle doit être transformée. Ceci ne signifie pas que la définition du problème et les buts à atteindre soient complètement identiques au fond. Le but doit tenir compte du nécessaire et du possible. Par exemple, le chômage est un problème pour certains dans nos sociétés, mais cela ne signifie pas que la société devrait avoir pour but le plein emploi. Trop de chômage est un problème pour la société, mais il est parfois trop coûteux de le réduire à un niveau plus acceptable.

Une troisième catégorie de buts intervenant dans le processus de la décision fait partie de cette décision, elle possède un rôle instrumental à la poursuite de la décision. Nous allons les discuter ci-dessous.

(c) La résolution du problème

Résoudre un problème identifié signifie plusieurs choses. Au problème à résoudre, on associe au moins un but à atteindre. En politique, atteindre ce but implique souvent atteindre plusieurs sous-butts en parallèle. Ces sous-butts peuvent être décomposés à leur tour. Ce processus est appelé factorisation car chaque sous-but reflète un problème partiel à résoudre. Grâce à des connaissances stratégiques, le décideur essaie de diviser un problème en des unités plus réduites qui respectent un ordre hiérarchique, temporel et causal. Une fois cette factorisation accomplie, il s'agit de coordonner et de contrôler la poursuite des sous-butts et de régler d'éventuels conflits. Cette décomposition du problème en sous-butts (ou sous-problèmes selon un autre point de vue) ne représente que le niveau supérieur des opérations. La réalisation de sous-butts met en œuvre des connaissances multiples, telles que l'application d'instruments de pilotage (comme des instruments juridiques) ou l'allocation de ressources. Au plan cognitif, il s'agit d'élaborer, ou de retrouver et d'adapter, des plans que l'on peut exécuter. Nous reviendrons plus tard sur ce point.

(d) L'évaluation

Vers la fin d'une décision-processus, le décideur évalue l'effet des mesures (décisions) prises par rapport au but à résoudre. Il teste si les actions ont eu l'effet voulu.

En fonction des résultats, certains processus de résolution de problème doivent être répétés et modifiés, jusqu'à ce que le sous-but concerné ait été atteint de façon satisfaisante.

En politique, cette évaluation se fait souvent d'une façon informelle. S'il existe parfois un contrôle détaillé des effets voulus, il manque en règle générale une analyse de l'impact global d'une action politique. Un tel impact entre seulement dans l'évaluation lorsqu'un but universel a été "réveillé" dans le cours du processus complet de la décision.

(e) Le processus complet de décision

L'organisation globale d'une décision-processus (donc de la décision qui inclut les stades cités ci-dessus) est le résultat de l'interaction de plusieurs couches de "processus". Il existe une ou plusieurs stratégies générales de la décision ou de résolution de problème. Ces stratégies ne sont pas des "programmes" fixes, mais des heuristiques qui organisent et qui contrôlent le processus. Certaines connaissances s'activent peut-être comme des "démons" (c'est-à-dire quand c'est nécessaire), mais d'autres sont mobilisées de façon "top-down" ou "goal-driven"). Ainsi, il ne faut pas confondre la description d'un processus de décision avec le savoir qui est impliqué dans sa génération.

Jusqu'à présent, nous avons traité la décision comme un processus qui a comme point de départ un problème et comme fin une sorte de solution.

Références Bibliographiques

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.

Bourdon, S. (2000). *L'analyse qualitative informatisée: logique des puces et quête de sens*. *Recherches qualitatives*, 21, 21-44.

Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*. Thousand Oaks, CA: Sage. France : PUF.

Ketele, J.M. (2006). *L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité*. Bruxelles : De Boeck.

Langley, A. (1997). *Stratégies d'analyse de données processuelles*. *Recherches*

Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. Thousand Oaks, CA: Sage.

MBIDA, R. M (2003) *Management des organisations, théories, concepts, cas* Dunod Paris , in *Plane J.M*

Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Analyse des données qualitatives*.

Mintzerberg H. (Structure et dynamique des organisations 1992

Muchielli, A. (2006). *Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives*. Conférence au Colloque international « recherche qualitative : Bilan et prospective ». Béziers, 27-

New York: The Falmer Press.

Paquay, L. (2006). *Au-delà des cloisonnements entre divers types de recherche, quels critères de qualité ?* Dans L. Paquay, M. Crahay, & J.-M. De Ketele. *qualitatives*, 17, 206-231.

Robert, A.D., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu. Que sais-je?*

Savoie-Zajc, L. (2000). *L'analyse de données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST. Recherches qualitatives, 20, 99-123.*

Sekiou L. et al : *Gestion de ressources humaines Québec, De Boeck, 2001*

Simon H.A. (1949) : *Théories of decisions making in economics and behavioral*

Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools.*

Trudel, P., & Gilbert, W. (2000). *Compléter la formation des chercheurs avec*

Van der Maren, J.-M. (1997). *Comparaison de l'efficacité de logiciels Mac/Os spécialisés et commerciaux dans l'analyse de données qualitative.*

Vanderberghe, R. (2006). *La recherche qualitative en éducation : dégager le sens et démêler la complexité. Dans L. Paquay, M. Crahay, & J.-M. De*

Wanlin *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretien 271. 29 juin 2006*