

LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION EN TANT QUE BILAN D'EFFORTS - UNIVERS DES RESEAUX DANS LES ORGANISATIONS

Patricia DUPIN (*), Narjara RIBEIRO (**), Luc QUONIAM (***)

patricia-dupin-280@etud.univ-tln.fr, narjara@intelligentsiaci.com, quoniam@univ-tln.fr

(*) (**) Avenida Rouxinol, 55 – Moema 04516-000 São Paulo - SP Brésil

(***) Avenue de l'Université - BP20132 83957 LA GARDE CEDEX - FRANCE

Mots clefs :

Intelligence Économique, Intelligence Compétitive, Decision Stratégique, Développement Durable.

Keywords:

Economic Intelligence, Competitive Intelligence, Strategic Decision, Sustainability, Networked Organization, Integrated Competitiveness.

Palabras clave :

Inteligencia Económica, Inteligencia Competitiva, Decisión Estratégica, Desarrollo Sustentable.

Résumé

Cet article parle de la pratique des prises de décision dans les organisations localisées au Brésil, encore et surtout constituées de perceptions très fragmentées de la réalité, issues, entre autres choses, d'un système de travail linéaire, d'un organigramme sous-divisé en branches et d'une pratique par spécialisation, créant par conséquent des prises de décisions stratégiques fragmentées et d'un faible profit global. L'objectif de ce discours est de proposer un style de raisonnement capable, à travers l'élargissement et l'intégration de la perception, de faciliter la pensée en réseau créant du potentiel latent pour des prises de décisions et des attitudes stratégiques durables dans le temps. Ce raisonnement peut être vu comme une méthodologie où l'organisation est considérée en tant qu'efforts (principaux actions et résultats) qui agissent dans le présent et, qu'à partir d'un processus de réflexion organisé, produisent une dynamique capable de comprendre les impacts existents entre ces efforts. De cette façon, on espère que les responsables des prises de décisions pourront voir plus clairement le chemin qui les amenera à construire l'avenir qu'ils souhaitent. Cette méthodologie prétend ajouter des efforts visant à la construction de bases durables dans les organisations, créant ainsi la capacité stratégique, des conduites correctes et le développement d'une vision d'avenir, aidant des sauts d'évolution.

"Ce que nous serons dans l'avenir dépendra de nous même"
(M. Castells)

1 Introduction

Dans le champ de l'Intelligence Économique, cet article présente un modèle méthodologique construit de façon systémique et systématique capable d'effectuer des lectures des principales interactions organisationnelles - actions et réactions - et les résultats que ces actions produisent dans le temps, en dynamisant ainsi les chemins et les relations de production et compétitivité.

Les organisations en réseau sont, ici, le plan arrière du discours, l'un des concepts qui soutiennent le modèle proposé. Comme on le sait, la notion de "réseau" est assez ancienne. Étymologiquement, le mot vient du latin, et signifie l'entrelacement de fils avec des ouvertures régulières formant une espèce de tissu. Et, à partir de cette notion d'entrelacement, le mot a gagné de nouvelles acceptions. Le terme est employé ici comme un ensemble de noeuds connectés à des courbes d'interceptions. Par définition, un réseau n'a pas de centre, et est capable de produire un leadership émergent avec une certaine autonomie." Il s'agit là d'apercevoir le moment de transformation d'une variété de structures organisationnelles en de nouvelles structures émergentes. Répondant à la nécessité des organisations et d'autres unités économiques à préparer leurs opérations de production et à maximiser la flexibilité et les innovations, Castells présente cette transformation comme multidimensionnelle:

"Une nouvelle société surgit quand et si une transformation culturelle peut être observée dans les relations de production, de pouvoir et d'expérience. Ces transformations produisent aussi un changement substantiel sur les formes sociales de temps et espace et le surgissement d'une nouvelle culture."(CASTELLS, 416)

Pour finir, l'article fait usage des sciences de l'information et de la communication comme des compléments pour construire la capacité à identifier et à évaluer les forces opératives présentes dans le processus d'élaboration et d'implantation des stratégies organisationnelles.

L'utilisation de ce modèle a pour finalité de faciliter le positionnement stratégique des organisations, ainsi que de créer adaptabilité et coordination simultanées, pour que ces organisations puissent être capables d'opérer des stratégies chaque fois plus efficaces.

Le concept premier de cette proposition est que les organisations produisent des forces dans certaines directions et obtiennent leurs résultats à travers les impacts de ces forces, qui, à leur tour, produisent un équilibre et un déséquilibre d'intentions stratégiques qui peuvent être analysées en cohérence avec les objectifs et les intentions organisationnelles.

L'objectif de cet article est d'analyser de quelle manière les processus de prise de décision touchent l'équilibre des forces dans les organisations et de quelle façon ces processus sont influencés par cet équilibre dans les différentes situations. Il parle aussi de la raison et de la façon dont ces impacts peuvent changer l'avenir de l'entreprise.

Cet outil doit aider la conduite des programmes d'Intelligence compétitive et les processus de prise de décision, puisqu'il élargit la perception du potentiel latent et des évidences présentes, qui, elles, doivent être considérées pour la construction d'un avenir durable.

Jan Herring, américain, pionnier dans l'utilisation et la création de ressources, concepts et outils d'intelligence compétitive, fait des considérations sur l'importance du pouvoir de décision:

“Le facteur critique de succès dans toute opération d'intelligence est celui de trouver la réelle nécessité de l'utilisateur – et le faisant d'une manière à que les organisations agissent à partir du résultat de l'intelligence (...) Cela est un point-clé pour produire de l'intelligence effective et soutenue. En réalité, l'absence de gestion des nécessités d'intelligence est assez citée comme la principale raison pour un faible programme d'Intelligence compétitive. Dans les programmes d'Intelligence compétitive de plus grand succès, l'utilisation d'un processus formel d'identification des nécessités de gestion est vu et connu comme l'un des facteurs critiques de succès.” (HERRING, 241)

2 Les Réseaux dans les Organisations

Malgré que le mot “réseau” soit assez ancien, il nous fait penser aujourd'hui à une idée de post-modernisme puisqu'il se présente actuellement comme une science associée à l'étude des relations en opposition à l'approfondissement de parties isolées, une science qui accompagne le développement du processus de mondialisation comme un phénomène qui a lieu intenses à cause de la survalorisation, dans la société actuelle, de la technologie de l'information; un monde d'échanges globaux, de quête d'identités aussi collectives qu'individuelles, présenté aux jours actuels par une élite technocrate, globalement connectée, et par d'autres identités communautaires qui restent, chacune, dans des tranchées locales.

Les conséquences de cette nouvelle société technologique ont des impacts inévitables sur l'économie mondiale, produisant ainsi un nouveau concept de travail et d'employé, où le sens social devient la source fondamentale, et le trépied du système économique global (productivité, compétitivité et profit) dépend de comment les unités économiques sont connectées dans les réseaux de l'économie post-moderne et de comment ces unités gèrent la relation avec les échanges d'information. De cette façon, *être en réseau* s'associe à l'existence sociale, politique et économique, ainsi qu'à la richesse. *Ne pas être en réseau* s'associe à son tour aux anciennes et nouvelles formes d'exclusion. Il est très fréquent, actuellement et d'ailleurs, que l'on classifie la capacité productive des professionnels comme des "actifs dans le réseau", des "passifs dans le réseau" et des "déconnectés".

Quant au style de travail que demande le réseau, il se caractérise par un travail davantage auto-programmable, ayant besoin de plus en plus d'autonomie. L'employé doit posséder, chaque fois plus, une capacité installée pour pouvoir avoir la possibilité de redéfinir ses activités selon les changements, qui seront de plus en plus fréquents et conséquents vis-à-vis des nouvelles fonctions et tâches. Pour cela, la formation professionnelle de base passe à être, elle toute seule, insuffisante, vu la vitesse dont elle devient obsolète, à la façon, d'ailleurs, des types d'entreprise, de gestion et de marché où elle est insérée.

Selon Castells, qui a étudié pendant plus 15 ans ce phénomène, ce qui importe à l'employé, plus que des qualifications, c'est une capacité éducative vers une culture générale, la capacité à l'association, à apercevoir rapidement quelles qualifications sont vraiment nécessaires pour le travail, ainsi qu'à les identifier, à les rendre internes et à les appliquer. Un niveau intellectuel général qui impliquera une redéfinition du système d'éducation: la capacité sociale de construire des ponts entre le travail et l'éducation.

ESCAFFRE (13) nous offre quelques-unes propriétés générales de référence des réseaux humains: Le réseau est d'abord un ensemble d'entités à décisions autonomes. Les entités sont reliées entre elles (sous formes diverses comme dans la figure 1) de manière volontaire par des intentions fondamentales proches (intérêts communs) sur de telles bases fondamentales crée des potentiels de confiance et de d'apprentissages collectifs, ce qui en retour pousse à des relations durables.

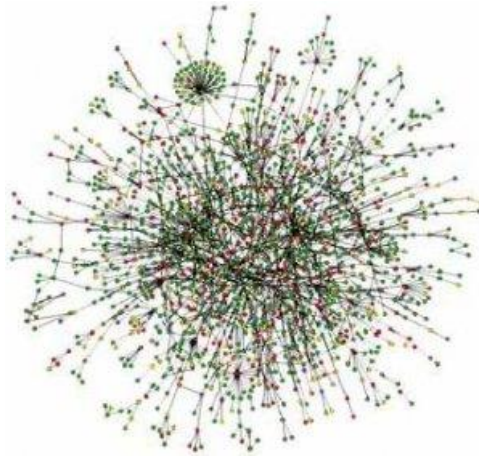


Fig. 1 - Les entités sont reliées entre elles

Comme l'ont montré D. Bollinger et G. Hofstoele cette capacité constitue le premier axe fondamental qui décrit la diversité des cultures des groupes humains ; il en découle que la menace en soi ne suffit pas pour générer un réseau ; il faut une même base culturelle. Il ne convient pas pour autant d'écarter le cas de coalition d'entités culturellement différenciées face à une menace.

Les entités sont reliées, chacune d'elles, peut prendre des formes organisationnelles hiérarchiques. Il en découle que, d'une part, le pouvoir concentré sur une ou quelques entités n'est pas caractéristique d'un réseau. Les flux informationnels sont massivement non orientés ce qui globalement crée audible hors du réseau, mais peu compréhensible . Dans le cas d'une concentration de pouvoirs, le réseau se métamorphoserait en filière, par essence hiérarchique, avec des flux informationnels orientés et les cycles de vie des intentions fondamentales sont synchrones.

Les frontières de l'ensemble des entités reliées sont floues d'un point de vue extérieur, ne serait-ce parce qu'une entité peut faire partie de plusieurs réseaux. Cette caractéristique est accentuée de nos jours par les technologies de l'information massivement distribuées qui « n'évoluent pas vers la fermeture en système mais vers l'ouverture (M. Castells, 1998).

Du point de vue de l'efficacité, de la productivité et de la compétitivité, les réseaux dans les entreprises produisent une grande flexibilité et productivité, permettent une meilleure et plus raisonnable utilisation des ressources et un meilleur développement des capacités d'intervention stratégique dans le marché.

Sans aucun doute, dans le monde en réseau, il faut mobiliser l'"être" et l'"être dans le monde" avec une plus grande dynamique du "devenir", s'accordant davantage aux théories selon lesquelles nous ne sommes pas des êtres accomplis, mais une multitude de possibilités inépuisables. Sommes-nous préparés à ce type d'interaction ou nous demanderait-elle d'abord un processus de *devenir individu*, qui va bien au-delà d'un processus d'individualisation, où, selon Beck (1992), l'individu réflexif devient maître de ses propres choix?

3 Le Processus de Prise de Décision

À partir d'une très large enquête sur des processus de prise de décision réalisée par Luiz Bersou dans des sociétés au Brésil, pendant une vingtaine d'années, ça a été évidente la faible capacité stratégique des principaux agents décideurs, caractérisée principalement par une vision et une nécessité de résultats à court terme et un cadrage où prédomine l'opérationnel.

Il a été démontré aussi dans cette étude qu'au Brésil peu d'entreprises possèdent l'habileté à apercevoir et à considérer la situation et le marché local et global, étant encore plus rares les cas de celles qui possèdent un modèle d'analyse stratégique qui considère le passé, le présent et le futur de façon équilibrée. Cette absence de vision élargie est caractérisée, d'habitude, par une manière segmentée d'analyser les situations et de prendre des décisions.

Comme complément dans cette étude, l'expérience pratique avec des projets stratégiques de consultation démontre que des P.D.G., des gérants, des responsables pour les principales décisions, misent sur deux points centraux: d'un côté, ils cherchent des résultats à court terme, à travers des solutions externes immédiatistes et beaucoup de fois provisoires; d'un autre côté, ils se consacrent à des améliorations de résultats opérationnels, étant beaucoup moins penchés sur l'analyse stratégique des opportunités et menaces, ou sur l'étude du marché et la prospection de l'avenir avec une plus large perception. Il y a aussi une grande difficulté à identifier leurs besoins d'intelligence et à poser des questions capables d'obtenir des réponses maximisant les résultats pour les affaires.

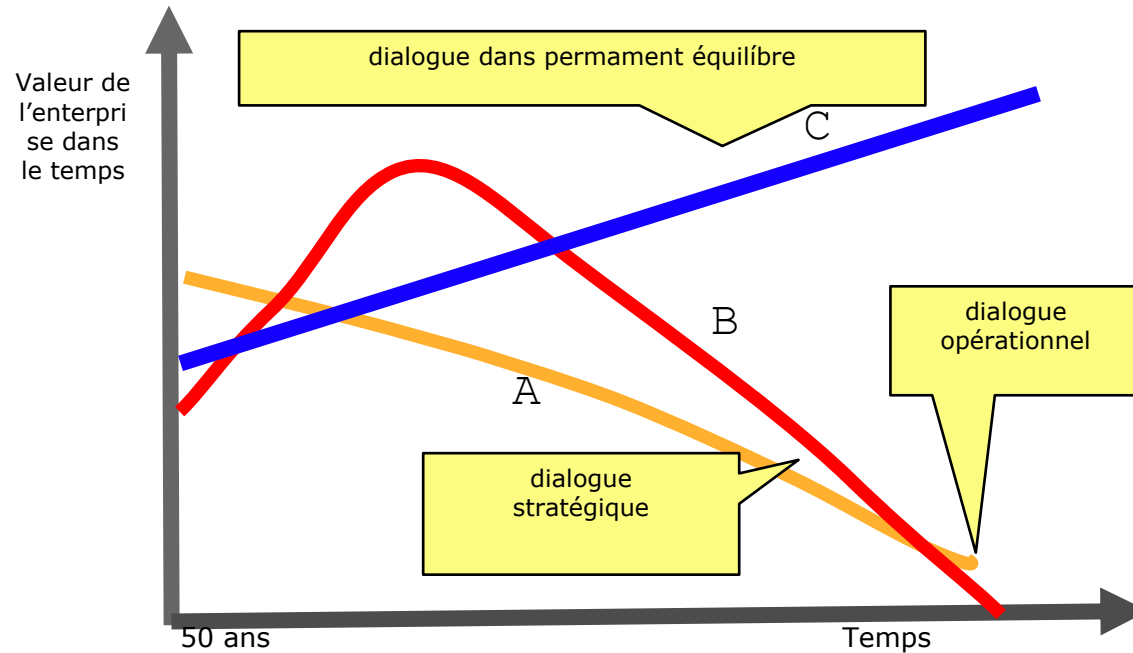


Fig. 2 - Comportement des entreprises par rapport à la priorité de cible

La figure 2 montre la valeur des entreprises brésiliennes dans le temps, selon la concentration de leur énergie (cible). Les entreprises type « A » concentrent leur énergie et leur compétence sur l'objectif interne, et pour cela, maintiennent un dialogue quotidien surtout opérationnel, ce qui fait que leurs décisions suivent dans cette direction, cette cible. Le comportement de ces entreprises dans le temps se caractérise par une courbe descendante (représentée dans la figure par la couleur orange). Les entreprises type « B » concentrent leur énergie et compétence sur l'objectif externe et maintiennent un dialogue soutenu par des idées qui font beaucoup osciller leurs possibilités et tendent, avec le temps, vers la stratosphère. Ce type d'entreprise présente, pendant les premières années, une courbe initialement ascendante, justifiée par la vision initiale d'une demande externe vraie, mais présente ensuite une courbe constamment descendante avec des problèmes fréquents dans ses opérations. Les entreprises type « C » concentrent de façon équilibrée les deux cibles. (interne et externe), présentant ainsi, dans leur quotidien, un dialogue bien posé, ce qui rend possible des stratégies durables et soutenues pour les affaires. Dans ce dernier cas, les entreprises brésiliennes possèdent une courbe et une croissance continue et dynamique.

4 Méthodologie du Bilan de Forces

Considérant ces points détectés, et avec l'intention de faciliter la construction de l'avenir pour les organisations, suit l'élaboration d'une méthodologie simple, didactique, intégrée dans un regard envers les organisations, aidant ainsi à la vision et la compréhension à travers le bilan de forces produit.

La base du concept pour cette méthodologie c'est de comprendre combien les affaires sont durables à partir du bilan des forces présentes dans l'organisation. Dans le but d'aider à la compréhension de ces forces, l'univers organisationnel a été conçu selon trois points principaux: celui interne, celui externe et celui stratégique, comme démontré dans la figure 2. Cet article utilise comme support d'analogie, la théorie des réseaux à l'ère de l'information, c'est à dire les mouvements produits peuvent, eux aussi, être vus et potentialisés avec l'utilisation de la théorie des organisations en réseau. Les impacts produits par l'équilibre des forces peuvent être expliqués considérant les différentes situations. Ces impacts sont directement liés aux stratégies organisationnelles.

4. 1 Les Forces

Les forces sont le résultat d'énergies dispensées dans les organisations, de pensées et d'actions. Ces forces sont structurées en trois points principaux: stratégique, externe et interne.

4.1.1 Le Point Stratégique

Exprime l'habileté à construire l'avenir dans le présent, à travers la perception de signes faibles et par l'action consciente sur eux. Ce point comporte l'habileté à connaître les nécessités d'intelligence, d'innovations et de solutions capables de produire l'élan et/ou la continuité pour les affaires. Ce point permet aux preneurs de décision de promouvoir les actions dans la vitesse nécessaire pour construire la réalité souhaitée. Il utilise les deux autres points dans un modèle d'analyse capable de composer la solution stratégique, intégrant les trois forces. Ici, les processus de prises de décision deviennent beaucoup plus qualifiés et capables de produire des résultats dynamiques, multipliant ainsi leurs effets.

4.1.2 Le Point Externe

Aperçoit des possibilités et des opportunités. Celui-ci est le point qui incorpore l'information pertinente de l'univers, connaissant les chemins du marché et

comprenant la dynamique de transformation des situations. Il se situe dans le présent et prospecte sur l'avenir. Il est aussi capable de maximiser des résultats considérant la culture locale et la conjoncture qui y joue .

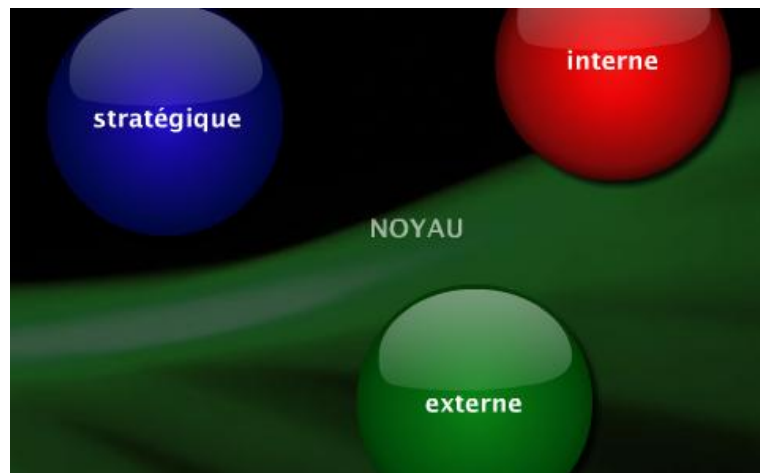


Fig. 3 - Les Trois Point

4.1.3 Le Point Interne

Exprime l'habileté organisationnelle à répondre opérationnellement à la demande stratégique, à travers les relations humaines, les talents et processus et les contrôles internes. Voici le local d'une équipe sensible et coordonnée qui serait capable de collecter, de traiter et d'analyser des informations, faisant usage de l'intelligence collective dans ses actions. Ce modèle produit un état réflexif, utilisant pour cela, comme un avantage compétitif, des principes-clé d'autonomie, de conscience, de vision, de responsabilité, de capacité créative, de culture.

Chacune des cibles a été démembrées en 36 principales composantes d'identification des forces, qui jouent entre elles avec plus ou moins d'intensité, et, ensemble, donnent un tableau qui identifie l'équilibre de forces produit. Ces forces sont identifiées à partir de l'application d'un questionnaire orienté. L'interaction postérieure des impacts produit le tableau de la dynamique finale comme l'illustration qui suit (figure 4).

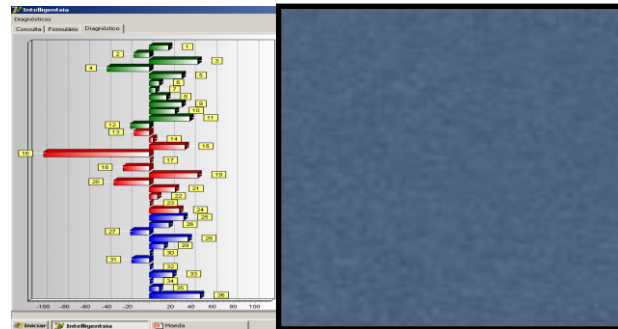


Fig. 4 - Le Tableau de la Dynamique

Analyse Conclusive

Pour 45 applications pratiques de cette méthodologie dans des organisations localisées dans le territoire brésilien, ont été synthétisées les conclusions suivantes, référentes à la situation des réseaux dans les organisations et à la capacité de décision stratégique:

La présence du leadership définit la qualification du processus de prise de décision.

La flexibilité organisationnelle encourage les décisions stratégiques de facile opérationnalisation.

L'intégration du collectif sensible disponibilise les informations pertinentes et importantes pour le maintien du positionnement stratégique lors des prises de décisions subséquentes.

L'amplitude de la vision actuelle et future possibilite le soutien des décisions dans le temps.

L'autonomie dans les tâches produit de la responsabilité vis-à-vis des résultats.

La dissémination adéquate de l'information capacite les initiatives, la décision proactive.

En présence des points antérieurs le courage se fortifie et l'organisation accepte les défis.

En présence des points antérieurs les talents sont naturellement affectés, le potentiel individuel maximisé et une intelligence collective est révélée et aperçue comme productrice de créativité et de meilleures solutions.

Face aux caractéristiques ci-dessus, détectées et contrastées avec les caractéristiques des systèmes émergents cohérentes avec les fondements des organisations en réseau, on peut conclure que, parmi celles qui ont été analysées, celles qui possèdent le plus grand nombre de caractéristiques de systèmes émergents présentent des meilleures décisions stratégiques et des meilleures réponses à ces décisions; identifiées à travers la performance et des résultats davantage supérieurs à ceux des organisations traditionnelles.

Une étude postérieure révèle la possibilité d'élancer un plus grand nombre de ces caractéristiques pour les organisations de moindre performance, à travers le développement d'une culture planifiée à partir de l'étude des impacts et plus grande possibilité de forces de chaque organisation, définies à partir de l'analyse des impacts et forces de chaque tableau.

Bibliographie

- (1)BERSOU, Luiz. Evolução e Prática do Raciocínio Estratégico - Apostilas. BCA Consultoria. São Paulo. 2005
- (2)BERGSON, Henri. A evolução criadora. São Paulo: Martins Fontes, 2005. 398p. ISBN 85-336-2076-4
- (3)CASTELLS, M. A Sociedade em Rede – A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 1. RJ: Paz e Terra, 2001. 617p ISBN 85-219-0329-4
- (4)CASTELLS, M. Fim de Milênio – A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 3. RJ: Paz e Terra, 2000. 497p ISBN 85-219-0339-1
- (5)CASTELLS, M. O Poder da Identidade – A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 2. RJ: Paz e Terra, 2001. 530p ISBN 85-219-0336-7
- (6)CASTORIADIS, C. A Instituição Imaginária Da Sociedade. Paz E Terra. SP. 1982.
- (7)CASTORIADIS, C. As Encruzilhadas do Labirinto IV – A ascensão da insignificância. SP:Paz e Terra, 2002.279p ISBN 85-219-0464-9
- (8)DAVENPORT, T. H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press. Boston, MA: 1993.
- (9)DE MASI, D. Criatividade e Grupos Operativos. RJ: Sextante,2002.795p ISBN 85-7542-092-5
- (10)DOU, Henri. Veille Technologique et Competitivité; L'intelligence économique au service du développement industriel. Paris: Dunod, 1995. 234p. ISBN 2 10 00 2841 3
- (11)DUPIN, P. Etude de Cas Resolve! Sur l'investigation de la consistance de la Question. Marseille : Universite De Toulon Et Du Var Laboratoire De Recherche Lepont, 2002. (Memoire du Diplome D'Etudes Approfondies En Information Scientifique Et Technique Veille Technologique).
- (12)DUPIN, Patricia; VOLKER, Paulo - Um Diálogo sobre Inteligência Competitiva. Intelligentsia, SP, junho/setembro 2005.

- (13)ESCAFFRE ,Jean-Pierre. Réflexion Forces et limites des "réseaux" en politique et ailleurs. vendredi 23 septembre 2005.
- (14)HERRING J. P. Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. Proven Strategies in Competitive Intelligence – Lessons from de trenches. New York: John Prescott and Stephen Miller, 2001. p 240-256.
- (15)JULLIEN, F. Du “Temps” – Elements d’une Philosophie du vivre. Paris: Grasset,2001. 211p.
- (16)JULLIEN, F. Elogio de lo Insípido. Madrid: Siruela 1998. 172p.
- (17)JULLIEN, F. Nourrir sa Vie – A l’ecart du bonheur. Paris, Seuil, 2005. 165p ISBN 2-02-079217-6
- (18)LEITE, Dante Moreira. O Carater Nacional do Brasileiro. SP: UNESP, 2002. 450p ISBN 85-7139-433-4
- (19)KAHANER L., *Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*, Touchstone, 1997. 283 p. ISBN : 0-684-84404-4
- (20)KEMPENICH, M. Market Biruta – Como (re)orientar empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças de mercado. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1997. 201p.
- (21)MATTURANA, H, VERDEN-ZOLLER, G. Amor y Juego – Fundamentos Olvidados de lo Humano. Santiago, JC SAEZ, 2003. 265p ISBN 956.7802-52-1
- (22)MATURANA, H, VARELA, F. El Árbol del Conocimiento – Lãs bases biológicas del entendimiento humano. Buenos Aires, 2003.171p ISBN 987-00-0358-3
- (23)MATURANA, H. Transformation em la convivência. Santiago: Dólmen, 2002. 283p. ISBN 956-201-423-1
- (24)PORTER, Michael. On Competition. 11.ed. Boston: Harvard Business School Publishing,1998. 485p
- (25) SIQUEIRA, Holgonsi. Sociedade em Rede: conexões e desconexões. Pós-modernidade, política e educação, <http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/sociedaderede.html> Acesso em 01/09/2007.
- (26) Instituto del Mundo del Trabajo <http://www.mundodeltrabajo.org.ar/imtarchivos/castells.htm> Acesso em 02/09/2007.