

# LA DÉMARCHE DÉCISIONNELLE DANS LES SYSTÈMES COMPLEXES : INCRÉMENTALISME ET RATIONALITÉS

**Céline BERARD**

**Université Lyon 2, Coactis**

Celine.berard@univ-lyon2.fr

**Résumé :** L'objectif de cet article est d'analyser les démarches décisionnelles mises en œuvre par les décideurs qui agissent dans un système complexe, en adoptant un cadre d'analyse pluraliste et intégré. La recherche consiste en une expérimentation basée sur un cas décisionnel simulé, qui porte sur le système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. Les sessions expérimentales se sont appuyées sur des entretiens individuels menés auprès de quarante décideurs politiques. Les résultats confirment que dans le système complexe investigué, la démarche décisionnelle poursuivie est incrémentale et qu'elle s'explique tant par des jeux politiques que par les effets d'une rationalité limitée. Dépendamment des décideurs, elle peut toutefois rejoindre soit le modèle d'incrémentalisme disjoint, soit le modèle d'incrémentalisme logique. De plus, les résultats montrent que certaines des caractéristiques personnelles des décideurs influencent en partie leur démarche décisionnelle, laquelle peut en effet varier sur trois aspects : 1) la présence ou l'absence d'activités diplomatiques initiées à l'externe de l'organisation, 2) le recours, ou non, à des heuristiques décisionnelles, 3) la nature des objectifs poursuivis.

**Mots-clés :** Décision, incrémentalisme, rationalité, complexité, propriété intellectuelle.

## 1. INTRODUCTION

Un système se définit comme un ensemble d'éléments en interaction (Von Bertalanffy, 1968). Sa complexité est due à la multiplicité de ses éléments et de leurs interactions, mais aussi à la diversité de ses comportements dynamiques (Sterman, 2000). Dans les systèmes complexes, les actions menées créent souvent des effets qui diffèrent des résultats attendus et désirés, même lorsque les décideurs tentent d'agir au mieux en fonction des objectifs à atteindre (Merton, 1936; Friedman, 2004; Sterman, 2000; Forrester, 1975). Les individus ont en effet des difficultés à s'adapter d'une manière optimale et satisfaisante à des environnements complexes (Simon, 1991; Doerner, 1980; Friedman, 2004). La résolution de problèmes dans ces systèmes représente ainsi de véritables défis : elle est affectée tant par les structures internes causales des systèmes, que par les limites cognitives des décideurs (Rouwette et *al.*, 2004).

Pour faire face à la complexité, les travaux antérieurs suggèrent que l'action doive suivre une démarche incrémentale en se focalisant sur des changements mineurs (McDaniel et Driebe, 2001; Rees et Porter, 2006b), en vue de fournir des rétroactions positives dans le système (McDaniel et Driebe, 2001). D'une manière générale, de nombreux auteurs soutiennent que la démarche incrémentale, par opposition à la démarche synoptique, est une description plus réaliste de la façon dont se prennent les décisions stratégiques (Rees et Porter, 2006a; Fredrickson et Mitchell, 1984; Jones et Gross, 1996). Cependant, toutes les situations ne requièrent pas le même degré d'incrémentalisme. D'après Etzioni (1967), un fort degré d'incrémentalisme serait à privilégier dans les situations jugées relativement stables et lorsque les décisions antérieures sont allées dans le bon sens. En revanche, il serait moins approprié dès lors que les conditions changent trop rapidement et que les actions initiales sont sujettes à critiques. En outre, la littérature suggère que la pertinence de l'approche incrémentale dépende de nombreux déterminants, dont les facteurs contextuels (cf. Rajagopalan et Rasheed, 1995).

Tandis que les recherches qui portent sur les démarches incrémentales tendent à s'appuyer sur des perspectives soulignant les aspects graduels et politiques des processus de décision, celles fondées sur les démarches synoptiques décrivent principalement les processus de décision selon des perspectives analytiques et rationnelles (Elbanna et Child, 2007). Le modèle incrémental de Lindblom (1979) en est un bon exemple, étant donné qu'il se centre sur le caractère graduel des démarches décisionnelles, et qu'il se fonde sur une rationalité politique *a posteriori*. Pourtant, ces perspectives ne sont pas mutuellement exclusives et certains auteurs ont effectivement considéré leur coexistence (cf. par exemple, Elbanna et Child, 2007;

Elbanna, 2006; Rajagopalan et Rasheed, 1995; Camillus, 1982; Etzioni, 1967; Quinn, 1980). Notamment, des éléments d'une rationalité dite optimisatrice ou intentionnelle (*a priori*), ont été intégrés au modèle incrémental (Etzioni, 1967; Quinn, 1980). Toutefois, la rationalité des décisions ne peut se mesurer en fonction d'une rationalité absolue *a priori*, ou même *a posteriori*, et elle ne peut être substituée par la rationalité d'un système d'acteurs qui se décompose en réalité en une série de rationalités différentes, voire opposées (Crozier et Friedberg, 1980). Les travaux antérieurs suggèrent par ailleurs que les décisions et les actions prises dans un système complexe ne puissent s'expliquer que par la combinaison de différentes conceptions de la rationalité (Hafsi et al., 2000).

De ce fait, même si les démarches incrémentales sont privilégiées par les décideurs en situation complexe, elles peuvent se fonder simultanément sur des rationalités *a priori* et *a posteriori*, et peuvent de plus être contingentes à de nombreux déterminants. L'objectif de cet article est ainsi d'investiguer, d'une manière empirique, les démarches décisionnelles mises en œuvre par les décideurs qui agissent dans un système complexe, en adoptant un cadre d'analyse pluraliste et intégré. Son intérêt se justifie notamment par le fait que bien qu'un certain nombre de recherches ait été publié sur l'étude du processus par lequel les décisions dans les systèmes complexes sont prises, la majorité reste à ce jour purement théorique (Hafsi et al., 2000).

La première partie de cet article propose une synthèse des notions conceptuelles, qui ont permis de développer un cadre d'analyse pluraliste et intégré des démarches décisionnelles. Ensuite est expliquée la méthode de recherche suivie, laquelle consiste en une expérimentation basée sur un cas décisionnel simulé, menée auprès de quarante décideurs politiques qui agissent dans le système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. Enfin, l'analyse des démarches décisionnelles mises en œuvre dans ce système particulier est présentée, avant de discuter des principaux résultats de cette recherche.

## **2. COMPLEXITÉ ET DÉMARCHE DÉCISIONNELLE**

Cette section expose les concepts propres aux démarches synoptiques et incrémentales, ainsi qu'aux conceptions de la rationalité sous-jacentes aux démarches décisionnelles, avant de proposer un cadre d'analyse pluraliste et intégré.

### **2.1. DÉMARCHE SYNOPTIQUE ET DÉMARCHE INCRÉMENTALE**

D'une manière générale, les processus de décision stratégique peuvent s'inscrire dans deux démarches processuelles distinctes : les démarches synoptiques versus les démarches

incrémentales (Rees et Porter, 2006a; Elbanna, 2006; Fredrickson et Mitchell, 1984), qui peuvent toutefois coexister sur certains aspects (cf. par exemple, Elbanna et Child, 2007; Rajagopalan et Rasheed, 1995; Camillus, 1982; Etzioni, 1967).

La démarche synoptique est considérée comme une extension du modèle traditionnel rationnel, qui se centre sur l'analyse (Elbanna, 2006). Cette démarche caractérise « *un processus proactif rationnel, qui implique des activités telles que l'identification des objectifs, le contrôle de l'environnement, l'évaluation des capacités internes, la recherche et l'évaluation d'alternatives et le développement d'un plan intégré pour atteindre les objectifs* » (Fredrickson et Mitchell, 1984, p. 401). Elle requiert ainsi un fort degré de complétude tant en termes d'information que d'analyse (Jones et Gross, 1996). La complétude d'une décision réfère au degré d'exhaustivité ou d'inclusivité que cherchent à atteindre les décideurs lors du développement et de l'intégration de décisions stratégiques (Fredrickson, 1984; Papadakis et al., 1998). Elle se définit par la prise en considération de multiples approches, de multiples lignes de conduite et de multiples critères décisionnels (Simons et al., 1999), et implique entre autres, la multiplicité des options considérées et l'évaluation en profondeur de chacune d'entre elles en considérant l'ensemble des conséquences (Talaucar et al., 2005; Fredrickson et Mitchell, 1984). Toutefois, les décisions dans les systèmes complexes sont généralement caractérisées par un fort degré d'incertitude, en ce sens que « *les résultats des décisions ne peuvent être calculés avec certitude, étant donné que les états futurs du système sont difficilement prévisibles et que la complexité du système est trop élevée pour permettre le traitement de toutes les données* » (Größler, 2004, p. 319). Les décideurs disposent rarement de toute l'information requise (Jones et Gross, 1996; Simon, 1945). Ils restreignent le nombre d'options considérées et l'information utilisée pour les évaluer (Krabuanrat et Phelps, 1998; Simon, 1945) et ne peuvent anticiper tous les champs de comportements possibles (Simon, 1945). Par conséquent, l'idéal synoptique ne semble que peu adapté aux difficultés que pose la résolution de problèmes complexes, étant donné l'imperfection de l'information, le coût de l'analyse (en termes de temps et de ressources) et la capacité limitée des individus à résoudre tous les enjeux interconnectés par une analyse globale et complète (Jones et Gross, 1996).

Dans les systèmes complexes, l'action doit donc se focaliser sur des changements graduels et mineurs (McDaniel et Driebe, 2001; Rees et Porter, 2006b) et les décideurs tendent ainsi à suivre une démarche incrémentale. En effet, parmi les bénéfices escomptés d'une telle démarche, peuvent être cités : 1) la possibilité de garder et de développer les bonnes pratiques, et de changer graduellement, voire d'éliminer les mauvaises, 2) l'effort mis sur des changements qui sont réalistes, 3) l'intérêt marqué pour la résolution de problèmes, plutôt que

pour le développement de « grandes » stratégies visant à atteindre des buts fixés (Rees et Porter, 2006a). De plus, le fait de procéder par petits pas serait un moyen pour les décideurs de gérer l'incertitude et de limiter les risques (Dixit et Skeath, 1999), lors de la formulation et de la mise en œuvre des stratégies.

Plusieurs modèles fondés sur l'aspect incrémental des décisions ont ainsi été proposés dans la littérature. Bien que ces modèles se distinguent sur certains aspects, ils intègrent systématiquement une analyse qui consiste à considérer un nombre limité d'alternatives, lesquelles visent à modifier le *statu quo* d'une manière uniquement graduelle (Lindblom et Woodhouse, 1993). Rajagopalan et Rasheed (1995) recensent deux modèles prédominants : l'incrémentalisme disjoint et l'incrémentalisme logique. Le tableau 1 propose une comparaison de ces deux modèles, qui sont explicités ci-dessous.

Tableau 1. Incrémentalisme disjoint versus incrémentalisme logique

Caractéristiques	Incrémentalisme disjoint	Incrémentalisme logique
Facteurs contextuels organisationnels	Pouvoir dispersé, valeurs conflictuelles, interdépendances, manque d'autorité prescriptive	Sous-systèmes interdépendants, prise de décision définie, autorité prescriptive formelle/informelle, insuffisance informationnelle
Nature de l'environnement	Stable, relativement prévisible	Dynamique, relativement imprévisible
Structure des objectifs et des valeurs	Diffus, partisans, valeurs conflictuelles et dissimulées	Objectifs communs définis grossièrement, valeurs dissimulées
Processus de coordination	Adaptatif, ajustement mutuel partisan	Planifié
Objectifs opérationnels	Accord social, limitation des conflits	Apprentissage interactif, limitation de l'incertitude
Mécanismes de support	Décideurs multiples	Réseaux informationnels formels et informels
Domaine d'application	Politiques incrémentales, changements mineurs avec faible compréhension	Décisions stratégiques, changements importants avec faible compréhension

Source : Rajagopalan et Rasheed, 1995, p. 294

## 2.2. INCRÉMENTALISME DISJOINT : UNE RATIONALITÉ *A POSTERIORI*

Le modèle d'incrémentalisme disjoint, aussi appelé modèle du gradualisme segmenté, a surtout été élaboré par Lindblom (1979), pour expliquer les prises de décisions au sein des gouvernements (Rajagopalan et Rasheed, 1995). Ce modèle réfère à une succession d'approximations visant à résoudre un problème, plutôt qu'à une programmation exacte, et suppose que les décideurs suivent un processus graduel et par palier, fondé sur une rationalité *a posteriori*.

Le modèle d'incrémentalisme disjoint proposé par Lindblom (1979) s'applique aux systèmes dits ouverts, dans lesquels il est impossible *a priori* de définir, ni de pleinement comprendre, l'ensemble des variables qui affectent une décision : la prise de décision est principalement

adaptative et réactive (Nutt, 1976). Plus précisément, les caractéristiques de ce modèle sont les suivantes. Premièrement, les décideurs considèrent un nombre limité d'alternatives et un nombre limité de conséquences pour chacune d'entre elles ; leur évaluation est principalement basée sur l'expérience. Deuxièmement, le problème et les objectifs sont continuellement redéfinis, les objectifs choisis sont simples, et les fins sont ajustées aux moyens. Troisièmement, une analyse périodique et une série d'actions étant poursuivies, les décideurs n'ont pas besoin de comprendre tous les aspects d'un problème, ni de trouver sa solution « juste » ; ils essaient seulement d'accomplir un pas dans la direction souhaitée. Quatrièmement, la résolution de problèmes est moins guidée par l'aspiration d'un état futur désiré bien défini, que par l'identification de maux qui requièrent un remède ; l'attention est portée sur des imperfections spécifiques qui peuvent être corrigées. Cinquièmement, l'analyse est fragmentée entre les multiples participants (« partisans »), en ce sens que les différents groupes d'intérêts concernés par la politique, appréhendent différemment le même enjeu et produisent différents types d'information. Sixièmement, la rationalité est une rationalité *a posteriori*, dans laquelle l'expérience mise en œuvre permet de proposer des solutions dites d'ajustement mutuel partisan : à force de marchandage et de compromis durant le jeu des négociations qui précède la prise de décision, il se dégage des décisions de politiques publiques qui sont relativement satisfaisantes pour tous les intéressés (cf. Lindblom, 1979; Lindblom et Woodhouse, 1993; Jones et Gross, 1996).

Ce modèle d'incrémentalisme, qui se fonde sur un raisonnement *a posteriori*, se centre donc sur la conception d'une rationalité exploratoire, principalement de type politique. La conception de la rationalité politique suppose que les décisions sont prises au sein d'arènes politiques, en ce sens que : 1) les décisions sont le résultat d'un processus dans lequel les décideurs ont des objectifs différents, 2) les décideurs entrent dans des coalitions, 3) le choix reflète les préférences d'individus puissants (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). En d'autres termes, la décision est vue comme le produit d'un jeu d'acteurs défendant leur vision et leurs intérêts : l'action n'est plus un choix mais un compromis entre plusieurs acteurs indépendants, qui n'ont pas tous les mêmes objectifs ou préférences (Allison, 1971). Les notions de négociation, de compromis, de marchandage, d'incohérence et de conflit endémique y sont donc fondamentales (March, 1962). En définitive, la conception de la rationalité politique suggère que le système soit composé de plusieurs acteurs ou groupes d'intérêt, ayant des objectifs divergents voire conflictuels (Cyert et March, 1963), et que la décision soit le résultat d'un processus politique fondé sur des activités diplomatiques dans lesquelles s'engagent les acteurs du système (Krabuanrat et Phelps, 1998).

### 2.3. INCRÉMENTALISME LOGIQUE : UNE RATIONALITÉ *A PRIORI*

Le modèle d'incrémentalisme logique a principalement été développé à partir de l'étude de la formulation des stratégies dans de grandes organisations complexes. Contrairement au modèle d'incrémentalisme disjoint, il intègre des éléments de planification rationnelle.

En effet, le modèle d'incrémentalisme logique suggère une rationalité décisionnelle (dont l'objectif est de trouver la « meilleure » décision) durant la phase de formulation de la stratégie, et une rationalité d'action (centrée sur l'implication des acteurs et sur la coopération) durant la phase d'implantation de la stratégie (Rajagopalan et Rasheed, 1995). Ce modèle, qui puise principalement ses fondements dans les travaux de Quinn (1980), assimile la prise de décision à un processus conscient et proactif, lequel s'appuie sur la coordination planifiée et centralisée de décisions incrémentales. Les décisions stratégiques qui prennent la forme de l'incrémentalisme logique, impliquent la combinaison de techniques comportementales, de jeux politiques et d'analyse formelle, dans un chemin incrémental logique dirigé vers des objectifs qui sont grossièrement conçus puis révisés à la lumière de nouvelles informations pendant le processus (Quinn, 1980).

Ainsi, tout en prenant en considération la logique politique, ce modèle d'incrémentalisme intègre une logique dite intentionnelle et rationnelle. La rationalité est donc une rationalité *a priori*, en ce sens qu'elle préexiste à la décision et qu'elle cherche à atteindre un objectif prédéfini : elle s'inscrit sous le postulat d'une rationalité limitée et procédurale. Dans cette conception de la rationalité, le critère décisionnel se révèle être un indicateur de satisfaction plutôt que d'optimisation (Simon, 1945) : les décideurs sont assimilés à des « processeurs » d'informations imparfaites, qui s'efforcent de suivre en partie le modèle décisionnel rationnel classique, tout en évitant la surcharge cognitive en restreignant le nombre d'alternatives considérées et l'information utilisée pour les évaluer (Krabuanrat et Phelps, 1998). Les décideurs ayant une connaissance limitée de la situation, ils s'engagent dans un processus qui ne peut se caractériser par sa complétude. La recherche d'information est alors guidée par des heuristiques, ou simplifications cognitives, utilisées pour simplifier le processus de décision (Simon, 1979; Gavetti et al., 2005). Ces heuristiques décisionnelles réfèrent à des procédures fondées sur l'intuition, l'expérience et des cas décisionnels similaires (Krabuanrat et Phelps, 1998). En résumé, dans cette conception de rationalité intentionnelle mais limitée, la démarche décisionnelle est orientée pour atteindre un objectif prédéfini, et en particulier, vise à rechercher une solution satisfaisante, tout en obéissant à des simplifications cognitives en raison des informations et connaissances incomplètes.

#### **2.4. PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE PLURALISTE ET INTÉGRÉ**

En définitive, dans un système complexe, une démarche incrémentale suppose de modifier le système actuel d'une manière uniquement graduelle, en ne considérant qu'un nombre limité, et donc non exhaustif, d'alternatives décisionnelles. Les rationalités mises en œuvre par les décideurs peuvent toutefois rejoindre simultanément des logiques *a posteriori* et politiques, et des logiques *a priori* et rationnellement limitées ; ces deux conceptions n'étant pas mutuellement exclusives en situation complexe.

Par ailleurs, de nombreux déterminants risquent d'influencer les processus de décision mis en œuvre par les individus (cf. par exemple, Papadakis et *al.*, 1998; Rajagopalan et *al.*, 1993; Elbanna et Child, 2007), dont la démarche décisionnelle qu'ils poursuivent. Au regard de la littérature, ces déterminants incluent : 1) les caractéristiques de la décision, 2) les caractéristiques des décideurs, 3) les facteurs contextuels (contexte organisationnel et contexte environnemental). Cette présente recherche s'appuyant sur un unique cas décisionnel, les caractéristiques de la décision sont identiques pour l'ensemble des démarches décisionnelles étudiées et ne peuvent donc être incluses dans l'analyse. Par conséquent, seuls les caractéristiques des décideurs et les facteurs contextuels sont analysés en tant que déterminants potentiels.

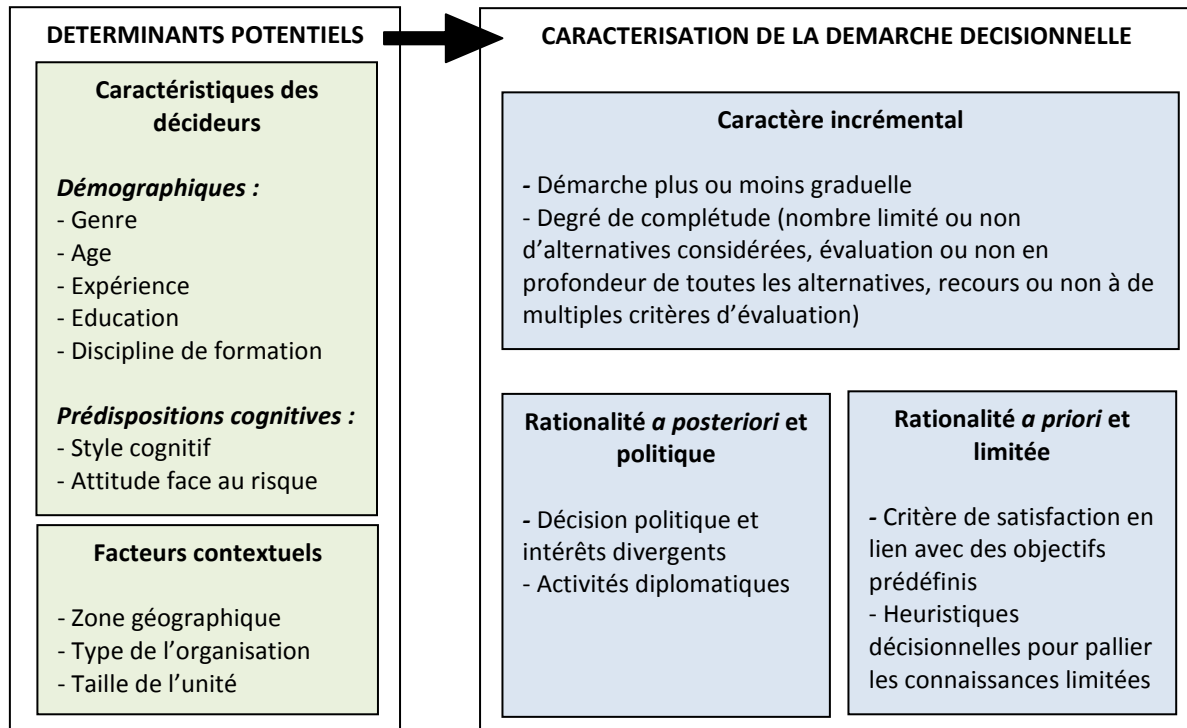
Concernant les caractéristiques des décideurs, celles-ci se limitent ici à leurs facteurs démographiques et leurs prédispositions cognitives. Parmi les facteurs démographiques susceptibles d'influencer les processus de décision, peuvent être cités : le genre, l'âge, l'expérience, l'éducation et la discipline de formation du décideur (cf. par exemple, Hitt et Tyler, 1991; Smith, 1999; Papadakis et Barwise, 2002). Parmi les prédispositions cognitives, sont généralement considérés l'attitude des décideurs face au risque décisionnel (Papadakis et *al.*, 1998; Hitt et Tyler, 1991) et leur style cognitif (Henderson et Nutt, 1980). De nombreuses recherches ont effectivement mis en évidence que des décideurs avec un style cognitif différent réagissent différemment face à une même situation. Bien que de nombreuses dimensions propres aux styles cognitifs aient été investiguées dans la littérature, deux grandes tendances peuvent être dégagées : le raisonnement analytique versus le raisonnement heuristique ou intuitif (Henderson et Nutt, 1980).

Concernant les facteurs contextuels, ceux-ci impliquent généralement tant les variables environnementales externes à l'organisation que les caractéristiques internes à l'organisation (Papadakis et *al.*, 1998). Dans cette recherche, ces facteurs incluent la zone géographique, le type de l'organisation, ainsi que la taille de l'unité.



Dans cette perspective pluraliste et intégrée, la figure 1 illustre le cadre d'analyse développé à partir de l'analyse de la littérature, et sur lequel se fonde l'étude des démarches décisionnelles mises en œuvre par les décideurs politiques qui ont participé à cette présente recherche.

Figure 1. Cadre d'analyse des démarches décisionnelles



### 3. MÉTHODE DE RECHERCHE

Cette section décrit et justifie la méthode de recherche suivie. Elle s'articule autour de trois éléments d'ordre méthodologique : 1) le contexte de l'expérimentation, 2) l'échantillon et la méthode de collecte des données, 3) la méthode d'analyse des données.

#### 3.1. CONTEXTE DE L'EXPÉRIMENTATION

Cette recherche s'est appuyée sur une expérimentation basée sur l'approche de cas simulé auprès de décideurs<sup>1</sup>, pour être en mesure d'exercer un certain contrôle sur l'environnement décisionnel et de capturer les points de vue de praticiens expérimentés (Henderson et Nutt, 1980). Autrement dit, la tâche expérimentale a consisté en un cas décisionnel simulé, c'est-à-dire en une mise en situation fictive, qui a été validée au préalable par trois praticiens afin de s'assurer de son réalisme (Lilien et *al.*, 2004). Ce cas porte sur le développement et l'introduction de politiques publiques, visant à modifier le cadre législatif ou réglementaire de

<sup>1</sup> Cette recherche s'inscrit dans une étude à portée plus large, qui visait également à analyser les effets de l'utilisation d'un modèle d'aide à la décision par les décideurs. Aucun effet n'ayant été constaté sur la démarche décisionnelle décrite par ces décideurs, cet aspect de la recherche est omis dans ce présent article.

la propriété intellectuelle, en vue d'une part, d'inciter l'innovation biotechnologique et d'autre part, de faciliter l'accès à ces nouvelles technologies.

Le système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques a été choisi pour trois raisons principales. Premièrement, le choix de se diriger vers des décisions de type politique publique se justifie par le fait que la plupart d'entre elles sont difficiles à développer et à implanter (Lundin, 2007) et que les démarches incrémentales prédominent au sein des administrations publiques (Robinson et Meier, 2006). Deuxièmement, le système de la propriété intellectuelle est dit complexe, en ce sens qu'il inclut de nombreux éléments en interaction, de nature variée et générant des dynamiques et forces contraires (Barrett, 2004). Notamment, les questions reliées à la protection des innovations biotechnologiques, dont la brevetabilité des créations génétiques, ne peuvent être caractérisées uniquement en termes de « simples » problèmes juridiques : elles doivent également être abordées sous des aspects sociaux, éthiques, économiques et managériaux (Gold et *al.*, 2002). Troisièmement, le système de la propriété intellectuelle implique de nombreux acteurs et parties prenantes, tant sur la scène nationale qu'internationale, et ce, d'autant plus dans le contexte de la biotechnologie. Les enjeux de la biotechnologie sont en effet fortement controversés et les adaptations du système de la propriété intellectuelle sont principalement le fruit de négociations complexes entre des agents ayant des intérêts conflictuels (cf. par exemple, Helfer, 2003). Il s'agit tant d'organismes publics, que d'organisations non gouvernementales, de l'industrie et de la société civile.

### **3.2. ÉCHANTILLON ET COLLECTE DES DONNÉES**

Plusieurs organisations, actives ou influentes en matière de développement de politiques liées à la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques, ont participé à cette recherche. Plus précisément, l'échantillon inclut quarante décideurs politiques, affiliés à : 1) des ministères et offices nationaux de propriété intellectuelle (en Belgique, au Canada, en France, au Royaume-Uni, en Suisse), 2) des organisations intergouvernementales européennes (l'Organisation Européenne des Brevets, la Commission Européenne), et 3) des organisations intergouvernementales mondiales (l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques, l'Organisation Mondiale de la Santé, l'Organisation Mondiale du Commerce, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture).

Les sessions expérimentales se sont appuyées sur des entretiens individuels en profondeur, durant lesquels les décideurs politiques ont été amenés à expliquer le processus décisionnel

qu'ils suivraient pour « résoudre » le cas décisionnel fictif. Au total, quarante entretiens ont donc été menés, afin de collecter les données relatives aux démarches décisionnelles.

À la fin de l'entretien, le répondant avait la responsabilité de remplir un questionnaire, pour permettre la collecte des données relatives aux déterminants potentiels des démarches décisionnelles. Les *caractéristiques démographiques* des répondants ont été mesurées via des questions fermées. Il en est de même pour les *facteurs contextuels*, à savoir : le type de l'organisation (gouvernemental ou intergouvernemental), la zone géographique (nationale (Belgique, Canada, France, Royaume-Uni, Suisse), régionale (Europe), ou mondiale), et la taille de l'unité d'affiliation des répondants (en moyenne, la taille de l'unité est de 25 employés). Les mesures des *prédispositions cognitives* se sont appuyées sur des échelles de type Likert : 1) le style cognitif a été mesuré via l'échelle proposée par Wally et Baum (1994), qui se rapporte au degré de recours à l'intuition et qui présente l'avantage de mesurer simultanément la préférence d'un individu et l'utilisation elle-même de l'intuition (cf. Sinclair et Ashkanasy, 2005), 2) l'attitude face au risque décisionnel a été mesurée via l'échelle du degré de propension à prendre des risques lors de la prise de décision, proposée par Sitkin et Weingart (1995). La cohérence interne et la validité structurelle ont été vérifiées pour chacun de ces deux instruments de mesure, dont le détail est donné dans le tableau 2. D'une part, l'analyse factorielle a révélé le caractère bidimensionnel des construits. D'autre part, la fiabilité des échelles est jugée satisfaisante, étant donné que l'alpha de Cronbach est toujours supérieur 0.6, et relativement proche de ceux obtenus par les auteurs des échelles.

Tableau 2. Mesure des prédispositions cognitives

Prédispositions cognitives	Dimensions / items	ACP <sup>1</sup>		Alpha
		C1	C2	
Style cognitif <sup>2</sup>	<i>Degré de l'utilisation de l'intuition</i>			,646
	1. Je n'ai jamais de sentiments vagues de malaise, qui précèdent des événements significatifs inattendus.	,733	,168	
	2. Parfois quand je me réveille, j'ai la réponse à un problème qui me dérangeait.	,788	,159	
	3. J'ai recours à mon intuition dans la résolution de mes problèmes d'affaires.	,768	-,293	
	<i>Degré de préférence pour l'intuition</i>			,619
4. Je m'entends généralement mieux avec des personnes réalistes, plutôt qu'avec des personnes créatives.	-,062	,826		
5. Je préfère l'analyse prudente et minutieuse à l'intuition des autres, dès lors que leur opinion risque d'affecter le régime de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques.	,166	,850		

Prédispositions cognitives	Dimensions / items	ACP <sup>1</sup>		Alpha
		C1	C2	
<b>Attitude face au risque décisionnel</b> <sup>3</sup>	<i>Lors du choix des alternatives possibles</i>			,637
	1. ... votre tendance à choisir des alternatives plus ou moins risquées, basées sur l'évaluation de ceux sur qui vous devez compter?	,843	,108	
	2. ... votre tendance à choisir des alternatives plus ou moins risquées, qui nécessitent des analyses d'une grande complexité technique?	,665	,279	
	3. ... votre tendance à choisir des alternatives plus ou moins risquées, qui pourraient avoir un impact majeur sur la direction stratégique de votre organisation?	,734	,021	,758
	<i>Lors d'une action à mener</i>			
4. ... votre tendance à initier une action stratégique, qui risque d'avoir des effets négatifs?	-,023	,926		
5. ... votre tendance à soutenir une décision, même si vous êtes conscient que les analyses appropriées ont été faites à partir d'informations incomplètes?	,388	,821		

<sup>1</sup> Analyse en composantes principales, méthode de rotation Varimax : 2 composantes extraites pour chacune des échelles de mesure.

<sup>2</sup> Le style cognitif a été mesuré via l'échelle (de cinq points) proposée par Wally et Baum (1994). Cette échelle, contenant initialement six énoncés, a été adaptée comme suit : d'une part, le cinquième énoncé a été adapté à la situation étudiée ; d'autre part, le sixième énoncé a été exclu de l'instrument de mesure, celui-ci s'inscrivant trop spécifiquement dans le cas expérimenté par les auteurs. La question posée était « *En tant qu'individu et conseiller politique, comment évalueriez-vous les énoncés suivants ?* » ; les options possibles allaient de 1 = *fortement en accord* à 5 = *fortement en désaccord*.

<sup>3</sup> L'attitude face au risque décisionnel a été mesurée via l'échelle du degré de propension à prendre des risques lors de la prise de décision, proposée par Sitkin et Weingart (1995). Cet instrument de mesure, soit une échelle à cinq énoncés, de type Likert (initialement de dix points), a été adapté au contexte de l'expérimentation à conduire dans cette recherche, et a été ramené sur une échelle de cinq points, afin d'harmoniser les échelles de mesure utilisées dans le questionnaire. La question posée était « *En tant que conseiller politique, vous faites face à une décision qui modifiera considérablement le régime de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques. Dans ces circonstances, comment évalueriez-vous...* » ; les options possibles allaient de 1 = *extrêmement moins que les autres* à 5 = *extrêmement plus que les autres*.

### 3.3. ANALYSE DES DONNÉES

La méthode d'analyse principale, utilisée pour traiter les données brutes collectées lors des entretiens, est l'analyse de contenu thématique. Elle s'est appuyée sur un dictionnaire des thèmes et sur une codification effectuée à l'aide du logiciel NVivo, à partir de la retranscription intégrale des entretiens. Suivant les recommandations de Miles et Huberman (1994), une liste de codes a été prédéfinie avant le travail sur le terrain. Un double codage a été opéré pour vérifier que l'analyse du contenu thématique des données puisse être répétée avec le même résultat : trois entretiens ont été soumis à un double-codage interne ; trois autres entretiens ont été soumis à un double-codage externe.

L'effet des déterminants potentiels a ensuite été testé statistiquement : il s'agissait de voir si, parmi les déterminants potentiels, certains permettaient d'expliquer les différences existant entre les démarches décisionnelles décrites par les répondants, et le(s)quel(s) le cas échéant.

D'une part, les déterminants potentiels collectés par le biais du questionnaire (variables indépendantes) ont été codés en tant que variables nominales. D'autre part, les attributs différenciés des démarches décisionnelles qui ont été collectés lors des entretiens (variables dépendantes), ont été codés en tant que variables dichotomiques (absence ou présence de l'attribut). Par la suite, les relations entre chacun des déterminants potentiels et chacun des attributs différenciés ont été examinées via un test de tri croisé utilisé pour les petits échantillons, soit le test exact de Fisher.

#### **4. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE : APPLICATION DU CADRE D'ANALYSE**

Cette partie dresse le portrait des démarches décisionnelles « racontées » par les décideurs politiques, en fonction de : 1) leur caractère incrémental, 2) leur rationalité *a posteriori* et politique, 3) leur rationalité *a priori* et limitée. Elle expose également les résultats obtenus relativement aux effets des déterminants potentiels des démarches décisionnelles.

##### **4.1. UNE DÉMARCHE DÉCISIONNELLE GRADUELLE ET NON EXHAUSTIVE**

La démarche décisionnelle peut être qualifiée de graduelle, étant donné que les décideurs politiques soulignent tous la nécessité de procéder par palier, autrement dit, de découper le processus en sous-étapes. Par exemple, des décideurs expliquent que : « *Les décideurs politiques à haut niveau avancent pas à pas, ils procèdent par touche. Ils lancent des concepts, ils voient comment l'opinion réagit, et puis, ils font machine arrière, puis ensuite ils reprennent le problème.* » ; « *On va devoir y aller en étapes. C'est-à-dire qu'on sait qu'on aimerait arriver à un changement majeur, mais qu'il y a tellement d'implications [...] qu'on est obligé de se dire "ok, ultimement, c'est là qu'on veut être, mais pour arriver là, il faut qu'on prenne une étape intermédiaire qui est celle-ci."* Le temps que tout s'ajuste un petit peu. Souvent, on peut très bien avoir une idée à long terme d'un changement de politiques que l'on voudrait avoir, mais se dire ça va prendre 5 ans pour y arriver, parce qu'il faut faire bouger d'autres éléments avant. ».

Par ailleurs, le discours de l'ensemble des décideurs politiques traduit une démarche qui ne se veut pas exhaustive dans l'évaluation des alternatives décisionnelles, malgré une préférence marquée pour les évaluations multicritères. D'une manière générale, les décideurs tendent à suivre une logique accélérée d'entonnoir, dans laquelle très peu d'options survivent et font l'objet d'une investigation approfondie. En effet, les sujets interviewés expliquent que, tandis qu'au départ le nombre d'options identifiées n'est aucunement limité, celles-ci sont très rapidement réduites à quelques alternatives (deux ou trois), voire à une seule. Seules ces alternatives retenues – ou seule l'alternative retenue – font l'objet d'un examen et d'une évaluation en profondeur. Les quelques *verbatim*s suivants illustrent ce constat : « *Mais après,*

*si vous arrivez avec 10 solutions, c'est vous qu'on va dissoudre, là. En principe, on le sait, donc on n'y va pas avec 10 propositions. Mais en général, c'est plutôt, soit une proposition, soit 2-3 pistes. » ; « On va devoir s'autolimiter assez rapidement. Sinon, personne ne va rien suivre. Donc, on ne pourra pas multiplier les options. ». Néanmoins, la totalité des décideurs mentionne le recours à de multiples critères d'évaluation. Tout en reconnaissant ce caractère multicritères, deux sujets précisent toutefois que tous les facteurs ne sont pas pris en compte lors du choix décisionnel, comme le montrent les extraits suivants issus de leur entretien : « On n'aura pas examiné de façon systématique toutes les conséquences [...], on n'essaiera pas de rendre systématique l'analyse des conséquences de la décision qu'on va prendre. » ; « Ce n'est pas possible de prendre en compte tous les facteurs. ».*

#### **4.2. UNE DÉCISION POLITIQUE FONDÉE SUR DES ACTIVITÉS DIPLOMATIQUES**

Étant donné le type de décision investiguée dans cette présente recherche, l'ensemble des processus décisionnels traduit explicitement un fort degré de politisation de la décision, comme l'illustrent les quelques *verbatim* ci-après : « Et à partir de là, ce sont des décisions qui sont prises au niveau politique. Politique au sens politique, je veux dire. L'élaboration des politiques est un travail d'analyse de réflexion. Puis il y a la décision politique en tant que telle, qui peut être une décision purement pour des questions électorales. » ; « Finalement la responsabilité pour trancher une question, est quand même relativement politique. ».

Les notions de négociation et de compromis sont donc fondamentales, comme le mentionne la quasi-totalité des répondants : « Mais comme toujours dans ces cas là, il y a un compromis à établir entre les différents courants, les différents intérêts. » ; « Donc voilà, mais après, ça partirait dans tous les cas dans un processus beaucoup plus politique, où c'est des problèmes de compromis, de négociations. ». Dans le cadre de développement de politiques en matière de propriété intellectuelle, la rationalité est vue comme une réalité négociée, parce que politique, qui implique des arbitrages et des activités diplomatiques. Ces activités diplomatiques surviennent systématiquement entre les acteurs du monde décisionnaire, afin de gérer leurs objectifs et intérêts conflictuels et d'aboutir à une décision collective. Hormis les arbitrages incontournables lors des réunions hautement formalisées et décisives, les activités diplomatiques prédominantes ont comme objectif d'aboutir à un consensus entre l'ensemble des acteurs internes concernés par la politique. Au-delà des activités de recherche de consensus, il peut également s'agir d'activités de négociation, de recherche de compromis, de persuasion, voire de manipulation.

En outre, dépendamment des décideurs, des activités diplomatiques auprès des parties prenantes du système (externes à l'organisation) peuvent aussi survenir. Ces activités diplomatiques dites externes peuvent être – ou non – initiées soit par les décideurs eux-mêmes, soit par les parties prenantes dès lors qu'elles s'organisent en lobby par exemple. Elles regroupent plus précisément des activités de négociation, de recherche d'enjeux communs, de recherche de compromis et de persuasion. Les activités diplomatiques externes sont initiées par près des trois quart des répondants, en vue d'éviter d'éventuelles réactions négatives de la part des parties prenantes. Les autres répondants, qui ne les enclenchent donc pas par eux-mêmes, expliquent quant à eux que même si les parties prenantes sont impliquées dans le processus décisionnel afin de connaître leurs points de vue, ils ne cherchent aucunement à obtenir leur accord ou appui : « *Mais [...] on ne négocie pas avec elles [les parties prenantes]. Nous, on ramasse vraiment l'information et une fois que l'information est disponible, on l'analyse et puis après, on revient avec un nouveau projet de loi.* » ; « *On ne peut jamais satisfaire tous les intérêts. [...] Nous ne cherchons pas à atteindre un consensus avec les parties prenantes.* ».

#### **4.3. UNE DÉCISION RATIONNELLEMENT LIMITÉE, DES OBJECTIFS DE NATURE VARIÉE**

Aucun des décideurs politiques ne prétend effectuer un choix pouvant être qualifié d'optimal. D'une manière générale, le critère décisionnel se révèle être un indicateur de satisfaction plutôt que d'optimisation, comme l'illustrent les *verbatim* suivants : « *Donc je serais tenté de dire que ce n'est pas forcément une solution efficace, mais au moins satisfaisante.* » ; « *Les gens, petit à petit, arrivent à dire que c'est la moins mauvaise solution.* ». Tous expliquent également que plus les acteurs se rapprochent du sommet de la hiérarchie décisionnelle, moins leur connaissance sur le sujet est étendue. Ces connaissances limitées peuvent concerner : 1) le cadre juridique de la propriété intellectuelle, 2) le secteur de la biotechnologie et ses enjeux, 3) les acteurs eux-mêmes du système. D'une part, l'ensemble des décideurs reconnaît que chaque acteur du monde décisionnaire va plus précisément analyser, pour des raisons de compétences et d'intérêts à défendre, les conséquences et enjeux décisionnels relatifs à sa propre structure, ce qui sous-tend l'idée d'une analyse décisionnelle fragmentée : « *Donc les conséquences vont aussi être regardées par chacun sous le prisme "qu'est-ce que ça va avoir comme conséquence pour la structure dans laquelle je suis ou pour les intérêts que j'essaie de défendre".* » ; « *Chacun revient avec les questions qui sont dans son milieu d'expertise, disons. [...] Chacun fait son travail. [...] On les colle ensemble. [...] C'est le produit des recherches que chacun fait, puis on compare.* ». D'autre part, plus des deux tiers des décideurs politiques mentionnent explicitement le recours à des heuristiques décisionnelles, lesquelles ne sont donc pas systématiques. La tendance est de

s'appuyer sur des cas décisionnels vécus à l'étranger dans le même domaine, et plus rarement, sur des cas décisionnels similaires dans d'autres domaines.

Par ailleurs, bien que le cas décisionnel simulé précise les objectifs à atteindre (en l'occurrence, l'accroissement des incitatifs à l'innovation biotechnologique et de l'accès aux nouvelles technologies), la nature des objectifs poursuivis peut varier selon les répondants. En effet, seule une minorité des décideurs politiques (moins du quart d'entre eux) décrit un processus orienté pour atteindre un objectif prédéfini et relativement stable : « *C'est beaucoup plus de savoir qu'est-ce que ça prendrait de faire en fonction d'un objectif, l'objectif qu'on aurait défini et que l'on voudrait atteindre.* » ; « *Donc, il faudrait d'abord définir quels sont les objectifs vers lesquels on veut tendre.* ». À l'inverse, plus des trois quarts des décideurs politiques décrivent un processus décisionnel principalement orienté pour obtenir une modification de l'état actuel, et pouvant être dit curatif. Premièrement, les notions d'adaptation ou d'amélioration du système actuel sont omniprésentes dans leur discours : « *On ne va pas non plus éprouver le besoin de trouver de nouveaux outils de protection. Par contre, on peut adapter les outils actuels pour qu'ils soient effectivement peut-être plus performants.* » ; « *On ne va pas dire : 'on veut absolument que ça fasse telle chose en bout du compte', mais plutôt : 'bon, nous on s'intéresse à, par exemple, la biotechnologie industrielle, on aimerait avancer dans nos connaissances et voir quelles sont les pistes d'amélioration possibles'.* ». Deuxièmement, ces décideurs mentionnent explicitement le fait que les objectifs soient changeants et puissent être amenés à évoluer durant le processus : « *Il arrive que les uns ou les autres anticipent d'autres difficultés qui peuvent survenir et donc enrichissent la problématique de ce point de vue là. [...] La façon de les interpréter n'ira pas forcément dans le sens de l'objectif qui était à atteindre et d'autre part, d'un point de vue totalement pratique, des situations nouvelles vont se présenter.* » ; « *Alors, le but n'est pas dès le début. Mais c'est un peu un micmac au début, qui [...] devient de plus en plus clair, qui évolue.* ».

#### **4.4. DÉTERMINANTS POTENTIELS DE LA DÉMARCHE DÉCISIONNELLE**

Certains attributs de la démarche décisionnelle varient donc d'un décideur politique à un autre. Ces attributs dits différenciés sont synthétisés dans le tableau 3, et concernent : 1) la présence ou non d'activités diplomatiques initiées à l'externe, soit auprès des parties prenantes du système, 2) le recours ou non à des heuristiques décisionnelles, 3) la nature des objectifs poursuivis par les décideurs (prédéfinis et relativement stables, versus curatifs et changeants). L'examen des déterminants potentiels se limite ici à leur influence potentielle sur ces trois aspects différenciés. Le tableau 4 présente les résultats statistiques relatifs.



Tableau 3. Attributs différenciés de la démarche décisionnelle

Attributs différenciés de la démarche décisionnelle	Nombre de sujets (N = 40)	
	OUI	NON
Présence d'activités diplomatiques initiées à l'externe	28	12
Recours à des heuristiques décisionnelles	24	16
Objectifs prédéfinis, stables (par opposition à curatifs, changeants)	7	33

Les facteurs contextuels ne permettent d'expliquer aucune des variations perçues dans les démarches décisionnelles mises en œuvre par les décideurs politiques du système de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques.

En revanche, certaines des caractéristiques personnelles des décideurs ont un effet jugé significatif, à savoir : le niveau d'éducation et la propension à prendre des risques lors de l'action. L'influence de ces caractéristiques se joue toutefois uniquement sur le recours, ou non, à des heuristiques décisionnelles. D'une part, contrairement aux répondants moins diplômés, ceux détenant un doctorat tendent à plus s'appuyer sur des heuristiques décisionnelles. Ce résultat est néanmoins à prendre avec précaution, étant donné que la population impliquée dans la présente recherche est fortement diplômée. D'autre part, le degré de propension à prendre des risques lors du choix d'une action influence positivement le recours à des heuristiques décisionnelles : 1) les répondants qui se caractérisent par une faible propension à prendre des risques, privilégient autant le recours aux heuristiques que l'inverse, 2) les répondants qui se caractérisent par une forte propension à prendre des risques, s'appuient quasiment tous sur des heuristiques décisionnelles.

En définitive, aucun des déterminants potentiels pris en compte dans cette recherche ne permet d'expliquer la présence (ou l'absence) d'activités diplomatiques initiées à l'externe, ni la nature des objectifs poursuivis par les décideurs.

Tableau 4. Significativité des effets des déterminants potentiels (Test exact de Fisher,  $p$ )

Relations testées	Activités diplomatiques externes (Oui/Non)	Heuristiques décisionnelles (Oui/Non)	Objectifs prédéfinis (Oui/Non)
<b>Facteurs contextuels</b>			
Zone géographique	,922	,334	,411
Type de l'organisation	,484	,746	1
Taille de l'unité	,448	,525	,930
<b>Variabes démographiques</b>			
Genre	,720	,500	,679
Âge	,658	,320	,817
Expérience	,720	,608	,119
Éducation	1	,049*	,774
Formation	1	,498	,403
<b>Prédispositions cognitives</b>			
Intuition (utilisation)	,136	,273	1
Intuition (préférence)	,696	1	1
Attitude risque (alternatives)	,442	,465	1
Attitude risque (action)	1	,023*	1

\*  $p < 0,05$

## 5. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'intérêt principal de cet article est de contribuer à une meilleure compréhension des démarches décisionnelles mises en œuvre par les décideurs politiques qui agissent dans un système complexe. Tel qu'attendu, cette recherche montre que les décideurs avancent d'une manière graduelle et non exhaustive, lors du développement et de l'introduction de nouvelles politiques. L'ensemble des démarches décisionnelles étudiées s'éloigne considérablement du modèle rationnel traditionnel, leur caractère incrémental en étant d'ailleurs une justification (cf. Lindblom, 1979; Robinson et Meier, 2006).

Dans le système complexe de la propriété intellectuelle des innovations biotechnologiques, de nombreuses forces diversifiées guident les processus de décision : les démarches suivies s'expliquent tant par les effets d'une rationalité limitée, que par des jeux politiques. D'une part, les résultats montrent que tous les décideurs politiques sans exception ont conscience de ne pas pouvoir effectuer un choix pouvant être qualifié d'optimal, et que plus des deux tiers d'entre eux s'appuient sur des heuristiques décisionnelles. Indéniablement, de par la complexité des problèmes de l'administration publique, le décideur se contentera d'une solution qu'il juge relativement satisfaisante et ne cherchera pas à faire un choix qui maximise ses objectifs (cf. Lindblom, 1959). D'autre part, la situation observée sur le terrain s'applique au phénomène d'ajustement mutuel partisan, étant donné que les politiques sont les résultantes d'interaction et d'activités diplomatiques entre les différents acteurs du processus. En effet, selon Lindblom (1979), l'ajustement mutuel partisan se trouve à des degrés divers dans tous les systèmes politiques, et prend la forme d'une prise de décision fragmentée, dans laquelle les participants variés et relativement autonomes, affectent les autres participants. Néanmoins, alors que cet auteur suggère que les phénomènes de pouvoir et d'ajustement mutuel surviennent systématiquement avec l'environnement externe de l'organisation, les résultats de cette recherche semblent plus mitigés sur ce point en révélant que : 1) les jeux de négociations et les activités diplomatiques en général, sont d'autant plus présents au sein de l'organisation elle-même, et 2) un tiers des décideurs politiques n'initie pas d'une manière proactive les activités diplomatiques à l'externe de leur organisation. Ces derniers constats permettent alors le rapprochement avec le modèle politique de la bureaucratie d'Allison (1971), qui sous-tend l'existence des rivalités et des luttes de pouvoir au sein d'une même autorité.

Toutefois, et au-delà de ce phénomène d'ajustement mutuel partisan, les résultats rejoignent sur de nombreux autres aspects le modèle d'incrémentalisme disjoint proposé par Lindblom (1979). Notamment, il apparaît que les décideurs considèrent un nombre limité d'alternatives

et de conséquences pour chacune d'entre elles, et que l'analyse est fragmentée entre les multiples acteurs du monde décisionnaire. En revanche, deux des hypothèses fondamentales de ce modèle ne se vérifient pas systématiquement dans cette présente recherche. Premièrement, le fait que les problèmes et objectifs soient continuellement redéfinis n'est pas omniprésent dans le discours des décideurs interviewés. Deuxièmement, même si la résolution de problèmes demeure principalement guidée par l'identification de maux qui requièrent un remède, certains des processus de décision étudiés tendent, au contraire, à être guidés par l'aspiration d'un état futur désiré bien défini. Les résultats montrent effectivement que près d'un quart des décideurs politiques poursuit des objectifs prédéfinis et relativement stables. Pour ces décideurs minoritaires, les modèles « mixed-scanning » d'Etzioni (1967) ou de l'incrémentalisme logique de Quinn (1980) correspondent davantage, étant donné qu'ils intègrent les éléments d'une planification rationnelle : les décisions y sont vues comme étant incrémentales, tout en suivant une logique dirigée vers des objectifs conçus grossièrement. Conséquemment, ce constat conduit à nuancer les conclusions des travaux antérieurs, qui suggèrent que le modèle d'incrémentalisme logique s'applique généralement aux décisions stratégiques d'affaires, et non aux décisions de type politique publique (cf. Rajagopalan et Rasheed, 1995).

En outre, bien que l'ensemble des décideurs décrive une analyse décisionnelle incrémentale, leur démarche décisionnelle peut varier sur trois aspects : 1) la présence ou non d'activités diplomatiques initiées à l'externe, 2) le recours ou non à des heuristiques décisionnelles, 3) la nature des objectifs poursuivis par les décideurs. Il est néanmoins difficile d'expliquer ces variations en fonction des facteurs contextuels et des caractéristiques personnelles des décideurs, hormis en ce qui concerne les heuristiques décisionnelles dont l'utilisation est contingente au niveau d'éducation des décideurs et à leur propension à prendre des risques lors du choix d'une action. Au regard des travaux antérieurs, ces résultats peuvent paraître surprenants : par exemple, Gavetti et *al.* (2005) supposent une relation entre l'expérience des décideurs et le recours aux heuristiques, telles que les raisonnements par analogie ; Nooraie (2008) montre que l'âge des décideurs, leur expérience et la taille de leur organisation ont une influence sur le processus rationnel poursuivi ; ou encore, Papadakis et *al.* (1998) démontrent l'effet de la taille de l'organisation sur le degré de complétude de la démarche processuelle. Toutefois, la majorité de ces travaux a été menée dans le contexte de l'industrie, et non de l'administration publique, ce qui peut expliquer que les influences attendues du contexte organisationnel et de certaines caractéristiques personnelles des décideurs, ne se vérifient pas ici. Par ailleurs, force est de constater que les recherches qui s'intéressent à l'effet des facteurs

organisationnels sur les processus de décision stratégiques, tendent à produire des résultats contradictoires (Papadakis *et al.*, 1998). Ces constats invitent donc à approfondir les effets des caractéristiques organisationnelles et personnelles des décideurs sur les démarches décisionnelles qu'ils poursuivent.

En définitive, bien que les démarches incrémentales soient à privilégier dans les systèmes complexes (McDaniel et Driebe, 2001; Rees et Porter, 2006b), il est important que les décideurs se questionnent sur la situation décisionnelle actuelle et déterminent le degré approprié d'incrémentalisme. D'autant plus que, comme le précise Lindblom (1979), une séquence de changements mineurs peut conduire à une altération drastique du système. Cette présente recherche permet par ailleurs de dégager des implications d'ordre managérial, et espère ainsi attirer l'attention des décideurs sur l'importance des choix qu'ils prennent relativement à leur démarche décisionnelle. En effet, trois constats principaux se dégagent. Premièrement, alors qu'il est généralement recommandé d'entamer le plus en amont possible des négociations avec les parties prenantes du système pour parvenir à une politique concluante (cf. Bax, 2005), près du tiers des décideurs n'initie pas d'activités diplomatiques auprès de celles-ci. Deuxièmement, même si tous les décideurs ne semblent pas être enclins à utiliser des heuristiques décisionnelles, l'appui sur des cas décisionnels similaires expérimentés dans le passé est pourtant généralement jugé particulièrement utile (cf. Gavetti *et al.*, 2005), et ce, d'autant plus dans les systèmes complexes (cf. Baldwin et Clark, 2000). Troisièmement, quelle que soit la nature des objectifs poursuivis par les décideurs qui agissent dans un système complexe, ceux-ci évoluent dans un monde décisionnaire éclaté en différentes unités, qui ont des objectifs fortement divergents : la structure du monde décisionnaire dans les systèmes complexes ressemble donc à celle des organisations pluralistiques. Dans ces organisations, les rôles de leadership sont partagés, les objectifs sont divergents et le pouvoir est diffus au sein d'une constellation dynamique (Denis *et al.*, 2001). Ce dernier constat soulève alors la question des objectifs consensuels versus convergents (cf. Ketokivi et Castaner, 2004), laquelle devra être prise en considération lors de la mise en œuvre de la démarche décisionnelle.

Cette recherche a néanmoins des limites qu'il convient de mentionner. Premièrement, tout en se voulant pluraliste et intégré, le cadre d'analyse sur lequel se fonde cette recherche n'a pas la prétention d'être exhaustif. Au-delà des déterminants considérés ici, d'autres facteurs seraient susceptibles d'exercer une influence sur les démarches décisionnelles, dont notamment le degré d'urgence de la décision, ou encore, le degré de dynamisme, de munificence et de complexité de l'environnement propre à chaque zone géographique. De

plus, d'autres dimensions des démarches décisionnelles seraient possiblement à inclure, telles que la dynamique temporelle par exemple. Deuxièmement, la taille de l'échantillon sous-tend en elle-même une limite, et ce, d'autant plus lors de l'analyse des effets des déterminants potentiels de la démarche décisionnelle. En revanche, cet article présente une recherche exploratoire principalement fondée sur sa représentativité qualitative, et les méthodes statistiques utilisées en complément de l'interprétation qualitative des résultats, sont des méthodes appropriées pour les petits échantillons. Troisièmement, cette recherche n'échappe pas aux limites inhérentes aux démarches expérimentales. Néanmoins, l'approche suivie a favorisé un contexte décisionnel réaliste et deux choix méthodologiques principaux ont permis de s'assurer de la validité externe de cette recherche : l'expérimentation a été réalisée auprès de praticiens expérimentés et le cas décisionnel simulé a été pré-testé auprès de quelques décideurs afin de s'assurer de sa pertinence par rapport aux situations réelles. Deux voies de recherche future peuvent alors être suggérées. D'une part, des études longitudinales seraient utiles pour analyser dans le temps de « réels » processus de décision, ainsi que les conséquences des décisions incrémentales qui en découlent. D'autre part, bien que le choix de se diriger vers des décisions complexes de type politique publique se justifie par leur caractère incrémental prédominant, il serait particulièrement intéressant de répliquer cette recherche dans le contexte de l'industrie.

## RÉFÉRENCES

- Allison, G.T. (1971), *Essence of decision. Explaining the Cuban missile crisis*, Boston, MA: Little Brown.
- Baldwin, C.Y. et K.B. Clark (2000), *Design rules, Volume 1. The power of modularity*, Boston, MA: MIT Press.
- Barrett, M. (2004), *Intellectual property. The Emanuel Law Outline Series*, New York, NY: Aspen Publishers.
- Bax, C. (2005), Cooperation and organization in decision making: a more decisive road safety policy? Results from a multiple case study in the Netherlands, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22 (1): 35-44.
- Camillus, J.C. (1982), Reconciling logical incrementalism and synoptic formalism – An integrated approach to designing strategic planning processes, *Strategic Management Journal*, 3 (3): 277-283.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1980), *Actors and systems: The politics of collective action*, Chicago: University of Chicago Press.
- Cyert, R.M. et J.G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Denis, J-L., L. Lamothe et A. Langley (2001), The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations, *Academy of Management Journal*, 44 (4) : 809-837.
- Dixit. A. et S. Skeath (1999), *Games of strategy*, New York, NY: W.W. Norton.
- Doerner, D. (1980), On the difficulties people have in dealing with complexity, *Simulation and Games*, 11 (1): 87-106.
- Eisenhardt, K.M. et M.J. Zbaracki (1992), Strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 13 : 17-37.
- Elbanna, S. (2006), Strategic decision-making: process perspectives, *International Journal of Management Reviews*, 8 (1): 1-20.
- Elbanna, S. et J. Child (2007), Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model, *Strategic Management Journal*, 28 : 431-453.
- Etzioni, A. (1967), Mixed scanning: a third approach to decision making. In Shafritz, J., Layne, K., & Borick, C., 2005, *Classics in public Policy*, Longman.
- Forrester, J.W. (1975), *Collected papers of Jay W. Forrester*, Portland, OR: Productivity Press.
- Fredrickson, J.W. (1984), The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observation, future decisions, *Academy of Management Journal*, 27 : 445-466.
- Fredrickson, J.W. et T.R. Mitchell (1984), Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27 (2): 399-423.
- Friedman, S. (2004), Learning to make more effective decisions: changing beliefs as a prelude to action, *The Learning Organization*, 11 (2-3): 110-128.
- Gavetti, G., D.A. Levinthal et J.W. Rivkin (2005), Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy, *Strategic Management Journal*, 26 : 691-712.
- Gold, E.R, D. Castle, L.M. Cloutier, A.S. Daar et P.J. Smith (2002), Needed: models of biotechnology intellectual property, *Trends in Biotechnology*, 20 (8): 327-329.
- Größler, A. (2004), A content and process view on bounded rationality in system dynamics, *Systems Research and Behavioral Science*, 21 : 319-330.
- Hafsi, T., F. Séguin et J-M. Toulouse (2000), *La stratégie des organisations: une synthèse*, Montréal: Les Éditions Transcontinentales, 2<sup>ème</sup> édition.
- Helfer, L.R. (2003), Intellectual property rights and the international treaty on plant genetic resources for food and agriculture, *American Society of International Law. Proceedings of the Annual Meeting* : 33-35.
- Henderson, J.C. et P.C. Nutt (1980), The influence of decision style on decision making behaviour, *Management Science*, 26 (4): 371-386.
- Hitt, M. et B. Tyler (1991), Strategic decision models: integrating different perspectives, *Strategic Management Journal*, 12 (5): 327-351.
- Jones, R. et M. Gross (1996), Decision making during organizational change: observations on disjointed incrementalism in an Australian local government authority, *Management Decision*, 34 (7): 23-32.

- Ketokivi, M. et X. Castaner (2004), Strategic planning as an integrative device, *Administrative Science Quarterly*, 49 : 337-365.
- Krabuanrat, K. et R. Phelps (1998), Heuristics and rationality in strategic decision making: an exploratory study, *Journal of Business Research*, 41 : 83-93.
- Lilien, G.L., A. Rangaswamy, G.H. Van Bruggen et K. Starke (2004), DSS effectiveness in marketing resource allocation decisions: reality vs. perception, *Information Systems Research*, 15 (3): 216-235.
- Lindblom, C.E. (1959), The science of “muddling through”, *Public Administration Review*, 19 : 79-88.
- Lindblom, C.E. (1979), Still muddling, not yet through, *Public Administration Review*, 39 (6): 517-526.
- Lindblom, C.E. et E.J. Woodhouse (1993), *The policy-making process*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 3<sup>ème</sup> édition.
- Lundin, M. (2007), When does cooperation improve public policy implementation? *Policy Studies Journal*, 35 (4): 629-652.
- March, J.G. (1962), The business firm as a political coalition. In March J.G., 1988, *Decisions and organizations*, Londres: Blackwell, Chapitre 5.
- McDaniel, R.R. et D.J. Driebe (2001), Complexity science and health care management, *Advances in Health Care Management*, 2 : 11-36.
- Merton, R.K. (1936), The unanticipated consequences of purposive social action, *American Sociological Review*, 1 (6): 894-904.
- Miles, M.B., et A.M. Huberman (1994), *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2<sup>ème</sup> édition.
- Nooraie, M. (2008), Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output. The mediating impact of rationality of the decision-making process, *Management Decision*, 46 (4): 640-655.
- Nutt, P.C. (1976), Models for decision making in organizations and some contextual variables which stipulate optimal use, *Academy of Management Review*, 1 (2): 84-98.
- Papadakis, V.M. et P. Barwise (2002), How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13 : 83-95.
- Papadakis, V.M., S. Lioukas et D. Chambers (1998), Strategic decision-making processes: the role of management and context, *Strategic Management Journal*, 19 (2): 115-147.
- Quinn, J.B. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood, IL: Irwin.
- Rajagopalan, N. et A.M.A. Rasheed (1995), Incremental models of policy formulation and non-incremental changes: critical review and synthesis, *British Journal of Management*, 6 : 289-302.
- Rajagopalan, N., A.M.A. Rasheed et D.K. Datta (1993), Strategic decision processes: critical review and future directions, *Journal of Management*, 19 (2): 349-384.
- Rees, W.D. et C. Porter (2006a), Corporate strategy development and related management development: the case for the incremental approach, part 1 – The development of strategy, *Industrial and Commercial Training*, 38 (5): 226-231.

- Rees, W.D. et C. Porter (2006b), Corporate strategy development and related management development: the case for the incremental approach, part 2 – Implications for learning and development, *Industrial and Commercial Training*, 38 (7): 354-359.
- Robinson, S.E. et K.J. Meier (2006), Path dependence and organizational behavior: bureaucracy and social promotion, *The American Review of Public Administration*, 36 (3): 241-260.
- Rouwette, E.A.J.A, A. Gröfsler et J.A.M. Vennix (2004), Exploring influencing factors on rationality: a literature review of dynamic decision-making studies in system dynamics, *Systems Research and Behavioral Science*, 21 (4): 351-370.
- Simon, H. (1979), Rational decision making in business organizations, *American Economic Review*, 69 : 493-513.
- Simon, H. (1991), Bounded rationality and organizational learning, *Organization science*, 2 : 125-134.
- Simon, H.A. (1945), *Administrative behavior. A study of decision-making processes*, New York, NY: The Free Press.
- Simons, T., L.H. Pelled et K.A. Smith (1999), Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams, *Academy of Management Journal*, 2 (6): 662-673.
- Sinclair, M. et N.M. Ashkanasy (2005), Intuition: myth or a decision-making tool? *Management Learning*, 36 (3): 353-370.
- Sitkin, S.B. et L.R. Weingart (1995), Determinants of risky decision-making behaviour: a test of the mediating role of risk perceptions and propensity, *Academy of Management Journal*, 38 : 1573-1592.
- Smith, M. (1999), Gender, cognitive style, personality and management decision-making, *Management Accounting*, 77 (7): 18-22.
- Sterman, J.D. (2000), *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*, Boston, MA: Irwin-McGraw-Hill.
- Talaulicar, T., J. Grundei et A.V. Werder (2005), Strategic decision making in start-ups: the effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness, *Journal of Business Venturing*, 20 : 519-541.
- von Bertalanffy, L. (1968), *General system theory*, New York, NY: George Braziller.
- Wally, S. et J.R. Baum (1994), Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making, *Academy of Management Journal*, 37 (4): 932-956.