

Thème : La loi de situation, sa spécificité et sa méthode

thèse présenté par M. Ibrahim Moussa Youssouf, Enseignant Chercheur à l'Université de N'Djamena et Doctorant en recherche et innovation au Campus UniMan sous l'encadrement du Professeur Robert Michit, Directeur du Laboratoire Européen de la décision de Grenoble et Directeur de thèse.

2024-2025

I- Contexte de l'étude et problématique

En 1947 déjà, Simon commence à observer les processus de décision dans les organisations et remarque que le comportement réel de décideurs est loin d'être représentable par les postulats de la théorie de la décision, au moins dans la forme qu'elle a à ce moment. Pendant les années '50, Simon développera sa théorie de la "rationalité limitée" selon laquelle un décideur confronté à un problème de choix se comportera selon un critère de "satisfaction", au sens de choisir la première solution qui "satisfait" ces nécessités, et non pas selon un critère d'optimisation idéal, irréaliste et inutilisable.

En effet Simon considère que la théorie de la décision fait trois hypothèses implicites :

- les décideurs connaissent bien leur problème ;
- ce problème est toujours représentable comme un problème d'efficacité;
- l'information et les ressources nécessaires pour trouver une solution sont toujours disponibles.

Aucune de ces hypothèse n'est validée dans la vie réelle (selon Simon):

- les décideurs n'ont jamais une idée très claires de leur problème;
- souvent les problèmes de décision se présentent comme la recherche d'un compromis ;
- la solution d'un problème est soumise à des contraintes temporelles et de Ressources disponibles.

Les approches de la théorie de la décision développées jusqu'à ce moment se basent sur l'hypothèse que le modèle de rationalité existe indépendamment du décideur et du processus de décision. Simon mettra au centre de sa réflexion le processus de décision (les activités mentales qu'un décideur doit effectuer pour prendre une décision) et postulera que le modèle de rationalité, il faut le chercher dans ce processus et pas à l'extérieur. Une hypothèse de "rationalité externe" est compatible avec un modèle d'optimisation.

– cela ne pose aucun problème –; il n’en va pas de même dans l’hypothèse d’un modèle défini de façon subjective.

Par ailleurs, la décision est étudiée selon l’un de ses deux aspects structurels : les processus et les contenus. Ces études ont deux orientations possibles en fonction des intentions de recherche (la connaissance du phénomène ou la prescription de l’excellence. Il peut sembler dérisoire de décrire comme présentant une phase préparatoire de délibération prenant la forme d’un processus permettant lui-même d’aboutir à un contenu décisionnel Frege (1971). Cette distinction apparaît nécessaire car les mots relatifs à cette notion sont ambigus. On parle de choix pour signifier à la fois le processus de choix et le contenu du choix lui-même. Il en est de même pour le mot décision, qui renvoie aussi à la démarche de délibération qu’au contenu de celle-ci. Or le processus délibératif a la dimension d’un acte d’intellection. Il est donc pris dans les filets de la cognition sociale et le choix comme contenu décisionnel, est un événement qui se résume pas à l’objet choisi dans le cas d’une décision visant à acquérir un bien ni l’objectif atteint dans le cas de réalisation d’un projet. Autrement dit le contenu du choix, quand un individu choisit d’acheter une voiture, n’est pas la voiture mais l’action d’acheter, quand il choisit un métier, le contenu décisionnel n’est pas tel métier, mais l’action de prendre la filière qui le conduira à exercer ce métier.

Cette distinction permet de nous replacer dans l’histoire de la réflexion sur la décision. L’étude du contenu a passionné les débats sociaux jusqu’à la fin du XVIII^e. En fait l’étude et l’enseignement des processus décisionnels en tant que processus (suite logique de séquences d’actions anticipées) avant Pascal étaient cantonnés aux stratégies militaires et politiques qui nécessitaient délibération avant l’action. On peut retrouver chez Machiavel des principes de gouvernement ayant pour seule intention l’efficacité au profit du prince. En raisonnant sur le bon Machiavel développe une logique de propositions qui est le premier pas d’une attention première au processus plutôt qu’à l’évaluation du produit du déroulement de l’action. A ce stade la pensée

est orientée vers l'aspect procédural de la décision de gouvernement permettant d'atteindre le plus de profit.

Cependant c'est à partir de 1950 quand les psychologues ont découvert la théorie de jeux de Von Neuman (1944), la théorie des communications de Shannon (1949) et les processus markoviens, que les études sur les processus des décisions en tant processus délibératifs et processus d'actions concrètes, se sont développées (Bresson, 1972).

La distinction entre le processus délibératif préparant une décision et l'enchaînement des actions qu'un individu a mises en place pour atteindre l'objectif fixé par la délibération permet de mettre en évidence deux approches :

- D'une part celles centrées sur les processus cognitifs et rationnels qui montent comment les individus peuvent développer des stratégies face à une tâche (pour exemple : les procédures de résolution de problèmes de Mucchelli, 1985) ;
- D'autre part, celles orientées sur la compréhension de la mise en acte ou des tactiques, dans lesquelles le processus décisionnel est une séquence action, c'est –à dire une suite de contenus décisionnels (pour exemple, les actions successives décrites dans le script du restaurant (Shank et Abelson, 1977).

En outre, l'analyse de la décision suivant l'identité psychosocial met en exergue quatre dimensions expliquant l'efficacité dans le processus décisionnel, il s'agit notamment de :

1-position sociale (statut, rôle, groupe d'appartenance, ressources, univers de relation, place dans l'espace et le temps) ;

2- système de connaissance (la nomination « identification stable des objets, le raisonnement et ses logiques, les schémas de représentation maîtrisés », les fonctions cognitives et opérations mentales (abstraction «les capacités, les niveaux », les principes « d'assimilation, de contradictions » ;

3-système de valeurs(les a priori fondamentaux, les idéologies religieuses, socio politiques, économiques, les représentations sociales d'objets sociaux

4-potentiel d'action(les formes identitaires et les trois aspects de décisions en acte « récupération d'énergie, productions domestiques et professionnelles, acception de

l'altérité », les compétences « représentation de soi différenciée des autres, représentation de soi acteur/décideur, représentation des facteurs du processus décisionnel « force de perception, force de discernement des importants, force de hiérarchisation, force d'ajustement du moyen ou de poursuite de buts, gestion de temps, dépassement des obstacles, force d'apprentissage et force de jugement objectif de compétence.

La notion du pouvoir politique est d'usage courant. Toutes les entreprises qui ont tenté de la définir avec la rigueur requise ont achoppé sur l'extrême diversité du sens qu'elle peut recouvrir. Pour Max Weber est politique un groupement de domination dont l'existence et la validité des règlements sont garanties de manière continue à l'intérieur d'un territoire géographique déterminable par l'application et la menace d'une contrainte physique de la part de la direction administrative. Pour Platon et Aristote, la politique pourrait être définie à partir des propositions suivantes :

- La politique est une activité spécifique naturelle à l'homme ;
- Elle se définit par sa finalité ;
- Elle possède une primauté sur toutes les autres activités ;
- Elle implique l'organisation d'un pouvoir ;
- La nature de ce pouvoir est la question politique fondamentale.

Les **prises décisions** au Tchad requièrent la connaissance du contexte politique tchadien.

Situé au coeur de l'Afrique, le Tchad a une situation politique singulière marquée par une crise épineuse en matière de respect des droits de l'homme. Cette situation s'est particulièrement aggravée, avec les terribles affrontements armés entre forces gouvernementales et groupes rebelles coalisés dans la capitale Ndjamena les 02 et 03 Février 2008. Après l'accession à l'indépendance politique en 1960, le Tchad a traversé quarante (40) longues années de dictatures qui ont fini par l'amorce d'une ère dite démocratique pour reprendre les termes utilisés par le président IDRIS DEBY ITNO qui venait de prendre le pouvoir par la force lors du coup d'Etat du 1er décembre 1990 contre HISSAINE HABRE, actuellement défunt au Sénégal.

Le nouveau régime s'est donné toutes les apparences d'un Etat démocratique avec l'organisation d'une conférence Nationale Souveraine, l'adoption, en 1996, d'une nouvelle constitution, et la proclamation de la liberté d'expression et d'association. Si les élections présidentielles de 2006 répondaient à cette même logique, le déroulement et les résultats ont été largement contestés. De ce fait notamment, le pays souffre toujours de l'impunité, d'une justice non indépendante, d'une gestion clanique du pouvoir et notamment des biens publics, etc. Le manque d'espace démocratique, les problèmes liés à la bonne gouvernance et au respect des droits de l'Homme dans leur ensemble (droits civils et politiques, droits économiques, sociaux et culturels, etc) ont engendré une récurrence des crises politiques et militaires au Tchad ainsi que des conflits interethniques, dont la multiplication des rebellions armées est l'expression la plus visible. Les différents accords de paix successifs restés sans suite ont accentué la perception et la conviction de certains acteurs politiques et de certaines franges de la population, que l'accession au pouvoir ne pouvait que se faire par la voie des armes.

A cet effet, le gène du contexte politique tchadien conduit à mettre en évidence la mauvaise gouvernance ayant contribué de façon récurrente à l'instabilité du pays.

Au regard de ce qui précède, quels sont les facteurs clés de réussite de prises de décision en politique ?

II- Objectifs principal et spécifiques

Cette recherche vise à mettre en exergue les facteurs de réussite des prises de décision en politique. De manière spécifique elle vise à :

- Mettre en exergue les approches théoriques de la décision ;
- Identifier les facteurs de réussite des prises de décision en politique.

Hypothèse

L'hypothèse **qui sous-tend** cette recherche est **établi** à partir de travaux antérieurs empiriques effectués sur les prises de décision. Sur cette base et en référence à notre contexte, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

Hypothèse :

H 1 : Plus **qu'on** se sert des outils théoriques de la décision, plus les prises de décision en politique sont cadrées.

L'approche psychosociale mis en évidence par le Professeur Monsieur Robert dans ses travaux constitue un outil contribuant plus à l'efficacité et à l'efficience du processus pour identifier les facteurs clés de réussite des prises de décision en politique.

H 2 : Plus la loi de situation est utilisée plus les facteurs clés de réussite sont identifiés.

L'approche de la loi de situation est une technique permettant de mettre évidence les facteurs clés de réussite d'une prise de décision en politique. Cette méthode découverte par le Professeur Robert Michit consiste à :

- Identifier les éléments ;
- Identifier les relations entre ces éléments simples ;
- situer le lieu des problèmes ;
- Rechercher les causes des problèmes ;
- Rechercher les axes d'amélioration.

III- Intérêt de l'étude

L'intérêt de notre étude se situe à deux niveaux :

- Sur le plan académique faire un état de l'art portant sur les concepts clés de notre sujet de recherche notamment les approches théoriques de la décision,
- Sur le plan pratique, aider l'Etat dans les prises de décision à travers les facteurs clés de réussite identifiés.

IV- Méthodologie de la recherche

La méthodologie est de genre expérimental qui consiste à identifier deux groupes où la méthode de la découverte de la loi de situation est appliquée sur le premier groupe et l'approche de débat sur le second groupe afin d'identifier les facteurs pertinents de réussite de prises de décision en politique.

Les travaux de recherche sur l'impact de la prise de décision sur l'efficacité du processus de transition et la formation suivie ont permis de mettre en évidence des

expériences pour lesquelles six (06) facettes notamment : la sécurité, l'énergie, l'économie, l'éducation, la santé, et les relations internationales sont testées suivant l'approche de la loi de situation, qui constituent des facteurs de réussite de prise de décision.

Le Plan de travail est structuré comme suit :

Première partie : approches sur les prises de décision.....

Chapitre 1 : La question de l'Objectivité de la Prise de décision en politique

Chapitre 2 : La Décision délibératoire

Chapitre 3 : La puissance des représentations sociales et des idéologies

Deuxième partie : les facteurs de réussite de prises de décision en politique

Chapitre 4 : La loi de situation

Chapitre 5 : La méthode pour faire découvrir ou faire émerger la loi de situation

Chapitre 6 : La place de l'Autorité comme service

Première partie : approches sur les prises de décision

CHAPITRE I : LA QUESTION DE L'OBJECTIVITE DE LA PRISE DE DECISION EN POLITIQUE

La prise de décision, qui implique de choisir entre différentes possibilités, occupe une position centrale dans le processus de planification. En effet, un plan n'a pas d'existence tant que la décision n'a pas été prise pour engager des ressources, une réputation, ou de définir une orientation spécifique au projet. Avant qu'une décision ne soit prise, il n'existe que des études et des analyses. Les décideurs considèrent souvent la prise de décision comme leur responsabilité principale, où ils doivent constamment prendre des décisions concernant l'avenir et déterminer le "qui", le "quand", le "où" et parfois le "comment" les actions doivent être entreprises. Toutefois, il est important de souligner que la prise de décision ne constitue qu'une étape du processus de planification, même lorsque des décisions sont prises rapidement, spontanément, ou lorsque leur impact est de courte durée. La prise de décision fait partie intégrante de la vie quotidienne de chacun, et il est rare qu'une décision puisse être évaluée uniquement en fonction de ses mérites individuels, car elle doit généralement s'insérer dans un cadre plus large de plans et d'objectifs. L'image du politicien confiant prenant des décisions rapides perd de son éclat lorsque l'on considère l'ensemble de la recherche et de l'analyse qui précèdent la prise de décision. Dans ce contexte, le présent chapitre se consacre à l'examen du processus décisionnel au sein de l'organisation, structuré en deux sections distinctes. La première section sera dédiée à la conceptualisation de la notion de décision, englobant des éléments tels que sa définition et sa typologie. La seconde section se penchera quant à elle sur l'étude des modèles de processus décisionnel en politique

SECTION 1 : LA DECISION ET LE PROCESSUS DE DECISION.

1. Définition de la décision

En consultant le petit Larousse, la décision est définie comme étant « l'action de décider après délibération » Pour mieux cerner la notion de décision nous allons présenter les différentes définitions proposées par différents auteurs. Selon Mintzberg : Une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme « L'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir »

. L'objectif fondamental d'une décision est de résoudre un problème qui se pose au sein d'une organisation ou pour un individu.

Cependant, une décision peut être prise en réponse à un changement de l'environnement, adoptant ainsi un comportement réactif, ou bien découler du désir de saisir une opportunité et de changer intentionnellement l'environnement reflétant ainsi un comportement d'anticipation.

Selon Pascal CHARPENTIER : « La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celles qui semblent apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis »

2. Les niveaux de décision dans l'organisation

La classification des décisions est d'une importance cruciale dans l'analyse du processus de prise de décision au sein d'une organisation, car elle permet de comprendre comment les responsabilités et les pouvoirs sont répartis. Cette classification permet de discerner les divers types de décisions prises au sein d'un groupe.

2.1. Classification proposée par IGOR Ansoff

Dans sa typologie élaborée dans les années 1960, IGOR Ansoff a présenté une vision synthétique et dynamique de ces critères sur la stratégie d'entreprise, il a établi une distinction entre les, classés par ordre décroissant d'importance : les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles.

2.1.1. Décisions stratégiques

Les décisions stratégiques sont d'une importance capitale pour l'avenir de l'organisation, car elles déterminent les modalités d'allocation de ses ressources. Elles englobent le choix des objectifs de politique générale, des activités, ainsi que des manœuvres et des armes stratégiques à utiliser. Les décisions stratégiques présentent plusieurs caractéristiques distinctives :

- Elles s'inscrivent dans un horizon temporel ;
 - Elles sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique ; ➤
- Elles sont quasi irréversibles et, de ce fait très risquées ; revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique est impossible, du moins excessivement coûteux ; ➤ Elles se distinguent par leur propension à être entourées d'une grande incertitude quant à l'avenir et afficher un degré élevé de complexité ; l'instabilité croissante des différentes composantes de l'environnement accroît la difficulté pour les décideurs en matière de construction des systèmes d'informations efficaces et de déduction de tendances d'évolution fiables, malgré la sophistication croissante des techniques de prévision ;
- Elles sont centralisées et relèvent de la hiérarchie.

2.1.2. Décisions administratives ou tactiques

En alignement avec les décisions stratégiques, les décisions administratives portent sur les aspects tels que la structure de l'organisation, son organisation, ses acquisitions et le développement de ses ressources. Elles ont un impact significatif sur l'organisation, bien que le risque soit généralement inférieur à celui des décisions stratégiques.

2.1.3. Décisions opérationnelles ou de gestion courante

Ces décisions opérationnelles traduisent concrètement les orientations stratégiques et les choix organisationnels ... Elles se caractérisent par : - Leur fréquence plus élevée - Leur répétition plus courante - Leur niveau de risque moindre - Leur impact généralement plus localisé que les décisions stratégiques ou administratives.

2.2. Classification proposée par G.Mussche

C'est ainsi que G.Mussche propose la classification suivante¹ :

Décision stratégique : choix de l'organisation d'un comportement global, à long terme et par rapport à son environnement.

Décision tactique : choix l'organisation concernant le court terme.

Décision administrative : elle assure dans le court terme, la gestion des moyens.

Décision mécanique : elle assure le fonctionnement quotidien de l'organisation. Outre le fait qu'elle introduit le niveau intermédiaire des décisions tactiques, cette classification a le mérite de ne pas spécialiser chaque catégorie selon le champ interne ou externe de l'institution.

Les dirigeants, dans le souci d'éviter toute confusion et sans se perdre dans ce débat, recourent généralement à deux catégories de décisions : décisions stratégiques et décisions tactiques.

Les premières ont un impact durable sur la nature même de l'organisation et de ses relations externes, tandis que les secondes sont conçues pour s'adapter au quotidien aux problèmes émergeant dans la vie de l'institution, sans altérer les paramètres généraux qui la définissent.

3. Typologie des décisions

3.1. Classification selon le degré de répétition

H.Simon propose de différencier les décisions programmables des décisions non programmables 2

¹ Mussche, G. (1974). Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise. Revue économique, 30-48., P20.

3.1.1. Décisions programmables

Ces décisions sont fortement structurées. En effet, lorsque leur traitement peut être formulé sous forme d'un programme, elles peuvent être automatisées à travers un logiciel/programme, et ainsi, elles sont considérées comme "programmables" au sens informatique. Même si leur niveau de structuration ne permet pas une automatisation totale, elles peuvent néanmoins donner lieu à la création de processus de traitement clairement définis, partiellement standardisés ou non. Dans ce sens, ces décisions sont "programmées" d'un point de vue organisationnel. Une caractéristique commune à ces décisions est donc la présence de modèles qui réservent cette notion aux décisions de nature itérative (fréquente), telles que l'approvisionnement, l'affectation, le traitement des données etc.

3.1.2. Décisions non programmables

Ces décisions sont faiblement structurées et n'ont pas de modèles stabilisés ni de règles de sélection immuables. Ce sont des décisions qui ne se répéteront pas (exemple : fusion de deux départements ministériels).

On notera que le caractère programmable d'une décision est simplement relatif et improbable à l'organisation dans laquelle on se place. (Par exemple, la décision d'embaucher un cadre supérieur peut être jugée non programmable dans une PME et programmable dans une grande entreprise

3.2. Classification selon l'échéance des décisions²

3.2.1. Décision à long terme

Les décisions à long terme sont étroitement liées au cycle d'investissement des organisations . Contrairement aux décisions d'exploitation, les délais de prise de décision varient d'un an à cinq ans. Les principales caractéristiques de la prise de décision à long terme comprennent les éléments suivants :

- Les résultats peuvent être vus après quelques exercices, mais peuvent ne pas être perceptibles avant une longue période ;
- Les actions correctives sont difficiles, longues et coûteuses ;
- Il peut ne pas être possible d'annuler la décision ;
- La préparation de ces décisions prend un temps relativement long.

3.2.2. Décision à moyen terme

Ces décisions engagent l'organisation sur une période pouvant s'étendre de 1 à 5 ans. Bien qu'elles puissent être révoquées, leur annulation entraîne des coûts plus élevés pour la structure que pour les décisions à court terme.

3.2.3. Décision à court terme

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'organisation au sein d'un exercice comptable donné. La période de réflexion est généralement limitée à un maximum d'un an. Les principales caractéristiques de la prise de décision à court terme comprennent les éléments suivants :

- Rapidité de prise de décision.
- L'impact des décisions se fait sentir immédiatement mais pas de façon permanente.

- Les actions correctives prennent effet immédiatement et les décisions à court terme ne sont valables que pour une durée limitée.

3.3. Classification selon le degré d'incertitude

On peut classer les décisions en trois types en fonction du degré d'incertitude ³:

3.3.1. Les décisions en avenir certain

Dans la plupart des situations, ces décisions se caractérisent par un risque quasi nul, car les résultats de la décision sont bien connus et prévisibles. Cependant, il convient de noter que le risque, bien que minime, n'est jamais totalement éliminé. Certaines de ces décisions ont un impact moindre, notamment les décisions commerciales de routine prises au quotidien.

3.3.2. Les décisions en avenir incertain

le principe d'incertitude de toute situation psychosociale

Il s'agit de variables sur lesquelles l'organisation n'a pas de contrôle, telles que la complexité de l'environnement. De plus, ces décisions sont fréquemment d'une grande importance.

3.3.3. Les décisions en avenir aléatoire

Il s'agit de décisions pour lesquelles le résultat final ne peut pas être prédit avec certitude à l'avance, mais où différentes probabilités peuvent être attribuées à divers résultats possibles. Dans de telles situations, diverses techniques telles que les arbres de décision et les simulations peuvent être employées pour rationaliser le processus de prise de décision.

4. Correspondance entre les décisions

La concordance entre les deux catégories précédemment identifiées, à savoir les décisions non programmées (non structurées) et les programmes (structurées), est illustrée dans le graphique suivant, tel que proposé par J. Bruch.

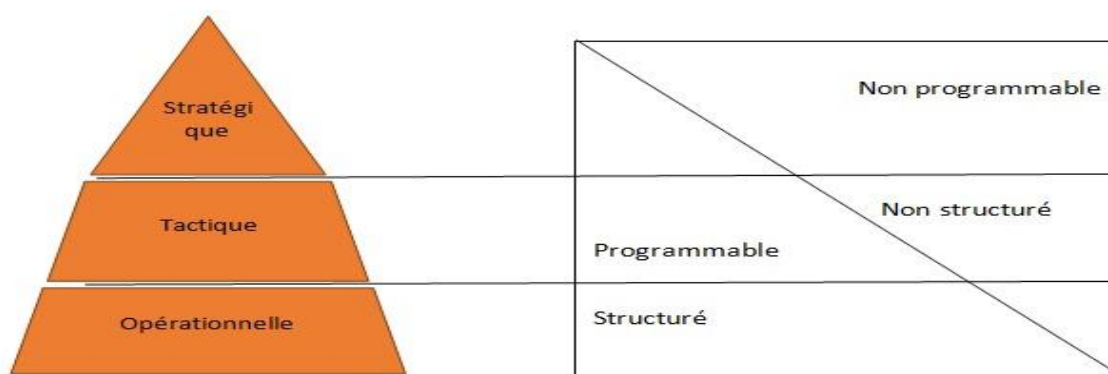


Figure 1.1 : Correspondance entre les différentes décisions

Source : Thèse de doctorat de Chabi Tayeb, « l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes », juin 2007, page 48.

Il est observé que les décisions stratégiques correspondent aux décisions non programmables, ce qui signifie qu'elles impliquent le traitement de problèmes complexes en se basant sur des critères qualitatifs.

³ Bressy, G., & Konkuyt, C. (2004). Economie d'entreprise. (No Title)., p92.

En réalité, la plupart des situations se situent souvent à un point intermédiaire entre les décisions programmées et les décisions non programmées, ce qui caractérise la plupart des décisions tactiques.

Quant aux **décisions opérationnelles**, elles sont généralement structurées et font appel à des méthodes quantitatives.

Le processus de prise de décision

Le processus de prise de décision constitue l'un des piliers fondamentaux de toute organisation, car la capacité à prendre des décisions judicieuses est la qualité première de ses dirigeants.

6. Concepts de bases sur le processus de prise de décision

Avant de prendre une décision, il est généralement observé que l'on rassemble tous les faits pertinents et que l'on évalue les différents éléments du problème. On suppose que ce problème a été clairement défini et qu'un ensemble d'alternatives satisfaisantes a été préparé afin d'étudier la manière dont le choix entre ces alternatives peut être effectué de la manière la plus objective possible.

Cependant, il est essentiel de distinguer trois concepts fondamentaux au sein du processus de prise de décision : les alternatives, les états de la nature (événements) et les résultats.

6.1. Les alternatives

Les alternatives regroupent les décisions ou les actions qui sont sous le contrôle d'un décideur. Pour qu'un choix puisse être fait, il est nécessaire qu'il existe au moins deux alternatives possibles. Ces alternatives peuvent revêtir l'une des deux formes suivantes :

○ Un ensemble discret d'actions possibles

Dans ce contexte, les objectifs du manager varient en termes de nature, de forme et de configuration. Citons, par exemple, les diverses options pour une entreprise en phase de croissance, telles que l'augmentation de la capacité de production ou la diversification. Dans de tels cas, il s'agit d'un ensemble discret d'actions possibles.

Généralement, les alternatives sont classées en fonction d'un objectif spécifique, et l'alternative qui génère les meilleurs résultats est choisie.

○ Un ensemble de valeurs dimensionnelles

Il s'agit du niveau ou de la valeur d'une variable, par exemple, la détermination du nombre de pièces à fabriquer ou du nombre optimal d'employés à embaucher.

Lorsque la valeur d'une variable est déterminée en développant un modèle mathématique décrivant la relation entre la variable étudiée et le critère de sélection de l'alternative, on peut

ensuite déterminer la valeur optimale de cette variable en utilisant une technique d'optimisation appropriée. Cela permet d'éviter d'examiner séparément chaque niveau possible de la variable.

6.2. Les états de la nature (événements)

Il existe des variables qui peuvent exercer une influence sur la décision, mais qui sont plus ou moins sous le contrôle du décideur. Dans un problème de décision donné, il peut y avoir une ou plusieurs variables qui représentent des états importants de la nature.

Un événement est l'une des valeurs possibles d'un de ces états de la nature. Les événements sont généralement inévitables, et l'un des défis de la prise de décision réside dans la capacité à les anticiper et à les évaluer de manière adéquate.

✦ Si la valeur d'un état de la nature est parfaitement connue, on parle de la prise de *décision dans la certitude*.

✦ Si les événements sont connus en probabilité, on parle de prise de *décision avec risque*.

Dans ce cas on assigne une probabilité à chaque événement et on l'utilise dans le processus de prise de décision.

✦ S'il n'est même pas possible de prévoir la réalisation future des événements on parle de *décision dans l'incertitude*.

6.3. Le résultat

Le résultat correspond à la conséquence qui découle de la réalisation d'un événement après avoir choisi l'une des alternatives. Ainsi, il existe un résultat spécifique pour chaque combinaison d'événement et d'alternative. Ce résultat peut être exprimé de manière quantitative, comme le profit, les coûts ou le volume de production, ou de manière descriptive. La formulation du résultat peut être claire et simple, mais elle peut également être complexe et nécessiter des calculs plus substantiels.

7. Les phases générales de la prise de décision

D'une façon générale, il est acceptable de distinguer plusieurs phases essentielles dans l'approche d'une décision ⁴ :

○ **La première**, Cette étape, qui est évidemment essentielle, consiste à reconnaître qu'il existe un problème, une difficulté, etc. En d'autres termes, il est nécessaire de prendre une décision. Cette nécessité se manifeste généralement lorsque des écarts apparaissent entre ce qui se déroule réellement au sein de l'organisation et les objectifs qui avaient été fixés pour celle-ci. Ces écarts peuvent se manifester de diverses manières:

- Soit que l'organisation ne réalise pas des performances correspondant aux objectifs fixés. Cela se produira soit lorsque le niveau des performances est insuffisant pour atteindre l'objectif, ou bien si les performances ne sont pas réalisées dans la direction de l'objectif ;

⁴ Simon, H. A. (1960). The new science of management decision, 1960.

- Soit que les objectifs fixés ne sont pas correctement adaptés au potentiel de l'organisation. Cela se produira si les objectifs sont trop difficiles (ou trop faciles) à atteindre, ou bien lorsque apparaîtront des changements internes ou externes à l'organisation.

Quoi qu'il en soit, la mise en évidence d'une décision à prendre suppose au préalable que des objectifs précis aient été définis, à partir de valeurs (économique ou non) choisies par les dirigeants.

○ **La deuxième,** Cette phase consiste à explorer les diverses stratégies ou actions envisageables pour résoudre le problème identifié. Après avoir identifié les facteurs qui influencent la décision, cette étape requiert une grande dose de créativité. Son objectif est de parvenir à quantifier les différentes stratégies ou actions possibles, que ce soit en termes de profit, de coût, d'utilité, etc.

○ **La troisième,** Enfin, la phase consiste à sélectionner l'action ou la stratégie (parmi celles identifiées lors de la phase précédente) de manière à se rapprocher autant que possible des objectifs fixés. À ce stade, comme nous l'examinerons ultérieurement, le choix sera influencé par les ressources dont dispose le décideur.

De cette manière, nous pouvons représenter le processus de prise de décision par le schéma simplifié suivant :

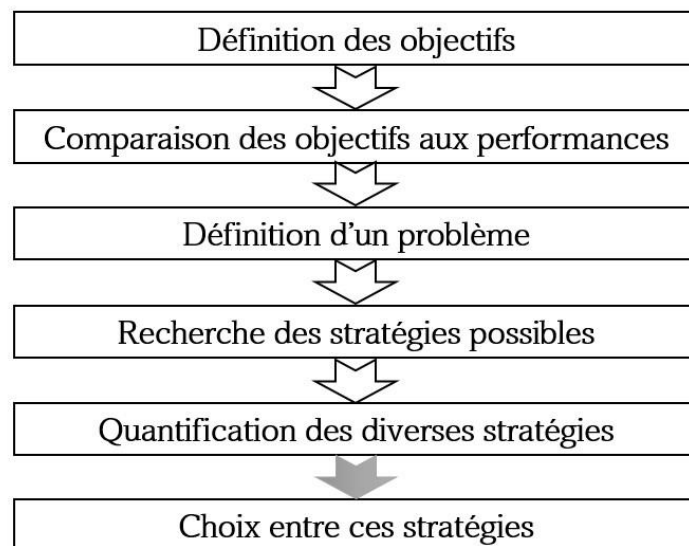


Figure 1.2 : Processus de prise de décision

Source: HERBERT SIMON HARPER AND BROS: « The new science of management decision », New York, 1960.

8. Les acteurs impliqués dans le processus de décision

Les acteurs impliqués dans le processus de décision sont respectivement⁵ :

- ✦ Le décideur (D).
- ✦ L'homme d'étude (HE) ou l'analyste, ou ingénieur de la décision.
- ✦ Le personnel opérationnel et technique du système (T).

⁵ Bertrand M, Article. Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation. Université de Bruxelles, 2002., p16.

- ✦ Les agis, qui bénéficient ou subissent les décisions prises (A).

Les acteurs qui retiennent notre attention ici sont essentiellement le décideur et l'analyste. Il est important de noter que ces acteurs ne sont pas nécessairement des individus uniques. Le décideur peut représenter une entité collective telle qu'un conseil d'administration ou l'ensemble des responsables au sein d'une entreprise. D'autre part, l'analyste peut faire partie d'une équipe composée d'experts en divers domaines tels que l'ingénierie, les mathématiques, l'économie, la psychologie ou la sociologie. La présence de l'analyste dépend de la sollicitation du décideur, et il peut appartenir au système social en question ou être un bureau d'experts consulté pour l'analyse d'un problème

8.1.Le décideur :

Un décideur est un individu ou un groupe d'individus qui, confronté à une situation nécessitant une décision, assume la responsabilité d'évaluer les différentes alternatives envisageables en vue de proposer ou de mettre en œuvre une ou plusieurs solutions. L'une des tâches cruciales du décideur consiste à clarifier ses propres jugements, à les consolider, puis à prendre une décision. Le décideur peut avoir recours à une analyse formelle pour diverses raisons à savoir :

- ✦ Le confort psychologique (la sécurité d'avoir une analyse formelle pour corroborer son intuition) ;
- ✦ L'utilisation dans une structure ou un protocole de communication ;
- ✦ La justification de ses conclusions à d'autres personnes ou à les convaincre du bien-fondé de sa proposition. Dans ce cas, le décideur joue le rôle d'avocat des opinions ;
- ✦ La réconciliation des différents points de vue

8.2.L'analyste :

L'analyste joue un rôle essentiel dans la définition du modèle de décision, la gestion du processus décisionnel et la communication des résultats au décideur. Les responsabilités de l'analyste englobent ainsi la formulation du problème ainsi que son analyse qualitative et quantitative. L'interaction entre l'analyste et le décideur est une caractéristique fondamentale du processus décisionnel. Le degré de cette interaction dépend généralement du niveau de connaissance du décideur, de son engagement dans le processus, des règles de décision à appliquer et de la nature du problème. La contribution minimale attendue du décideur à cette interaction comprend le choix de la technique à utiliser, l'évaluation des priorités des critères du problème à l'étude, ainsi que l'examen de la solution proposée par l'analyste après son analyse.

8.3.La différence entre le décideur et l'analyste :

Lorsque la réalité est abordée de façon quantitative, le décideur fera pratiquement toujours appel à un homme d'étude. En effet, les tâches quotidiennes du décideur, telles que la gestion du système et le traitement des rapports avec l'extérieur, ne lui permettent pas toujours de trouver la concentration nécessaire au développement du langage mathématique requis pour l'élaboration du modèle.

Il est important de préciser le rôle de ces acteurs, le tableau suivant illustre bien la complémentarité existante entre le décideur et l'analyste ⁶:

⁶ Falque, L., & Bougon, B. (2013). Pratiques de la décision-3e éd.: Développer ses capacités de discernement.

Tableau 1.2 : Rôles du décideur et de l'analyste.

Le décideur	L'analyste
✦ Décision	✦ Analyse
✦ Réalité	✦ Modèle
✦ Responsabilité	✦ Aide, assistance
✦ Facteurs d'influence	✦ Fonctions, contraintes
✦ Objectifs	✦ Critères d'évaluation

Source : Laurent F, Bougon, "Pratiques de la décision", 1er Ed, Ed Dunod, Paris, 2005, p 28.

- La décision finale relève de la responsabilité du décideur, tandis que l'analyste est chargé de l'analyse du problème.
- Le décideur opère dans le monde réel, tandis que l'analyste élabore le modèle.
- Le décideur assume la pleine responsabilité de la décision, et l'analyste a pour rôle d'éclairer, d'aider, d'évaluer et de fournir une assistance. En vertu de cette règle, en cas de prise de décision regrettable, le décideur ne peut pas attribuer la responsabilité à un modèle inadéquat ou à un analyste insatisfaisant. Il lui incombe donc de comprendre et d'approuver le modèle proposé.
- Le décideur doit prendre en considération les facteurs d'influence, tandis que l'analyste a pour mission de les traduire dans le langage mathématique du modèle, souvent sous forme de fonctions ou de contraintes.
- Le décideur a des objectifs, et l'analyste les traduit en critères d'évaluation. Il s'agit de la modélisation des préférences du décideur.

9. Les sources de la prise de décision

Au-delà de la simple perception de la situation décisionnelle, les managers, dans leur processus de prise de décision, ont fréquemment recours à plusieurs sources d'information qu'ils utilisent et combinent de manière courante⁷ :

9.1.L'expérience

L'expérience joue un rôle significatif dans la qualité du processus de prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent en réalité simples et routinières, car le gestionnaire a déjà fait face à des problèmes similaires par le passé et a une bonne idée de la meilleure manière de les résoudre. Cependant, l'expérience est véritablement précieuse lorsque le problème actuel présente une similitude substantielle avec une situation antérieure. Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aide le gestionnaire à identifier les critères de décision et à évaluer leur importance, mais elle ne suffit pas à elle seule pour choisir la meilleure alternative.

Dunod., p28.

⁷ Merunka, D. (1987). La prise de décision en management. Vuibert, p.19.

9.2.Les politiques standards

Les organisations établissent souvent des politiques standard ou des règles de prise de décision basées sur l'expérience passée. Par exemple, les résultats des pré-tests de publicités, les tests de produits, la rémunération du personnel ou la gestion de la trésorerie peuvent être interprétés ou fixés en se basant sur des pratiques standards qui ont été calibrées en fonction des expériences antérieures. Cela peut faciliter le processus de prise de décision en fournissant un cadre de référence, mais cela peut également limiter la créativité ou entraver la recherche de solutions originales.

9.3.Les données et les faits

La complexité des phénomènes de gestion amène les gestionnaires à recueillir d'importantes quantités de données concernant les marchés, les produits, les concurrents, les fournisseurs, et plus largement, l'environnement dans lequel ils évoluent. Les recommandations et les plans d'action sont toujours fondés sur des faits concrets. Cependant, l'interprétation de ces faits repose en réalité sur l'expérience ou sur un ensemble d'hypothèses qui ne sont souvent pas clairement formulées. En effet, les gestionnaires interprètent les données et les faits en fonction de leurs expériences et de leurs hypothèses sous-jacentes non explicitées. La qualité des recommandations ou des solutions adoptées dépend donc à la fois de la qualité des données, de l'interprétation des faits et de l'intuition utilisée dans cette interprétation.

9.4.Les modèles

Les modèles d'aide à la décision sont de plus en plus couramment utilisés en gestion. Ces modèles englobent une variété d'applications telles que l'évaluation des produits, la sélection des marques, la gestion de la production, la prévision, etc. L'utilisation ou la création de ces modèles nécessite de la part des gestionnaires une définition précise des objectifs visés, des critères de décision ainsi que de leurs interactions.

SECTION 2 : PRISE DE DECISION ET LE MANAGEMENT

1. Les modèles et théories de base de la décision

La prise de décision, à l'intersection du management, de la sociologie des organisations et des sciences politiques, est devenue un domaine quasi-disciplinaire à partir des années 50. *Stratégor* (2004)⁸ identifie quatre grandes conceptions fondamentales qui ont marqué la littérature sur la prise de décision : le modèle de l'acteur unique ou rationnel, le modèle organisationnel, le modèle politique et le modèle de la poubelle. Ces modèles et théories sont couramment utilisés pour expliquer la prise de décision. Chacun d'entre eux explique, sous certains aspects, les situations dans lesquelles les acteurs prennent des décisions ainsi que le processus qu'ils suivent. Ils sont tous essentiels pour comprendre la complexité de la prise de décision et l'étendue de son champ d'application.⁹

Ces modèles présentent des avantages et des inconvénients. Ils ne sont ni vrais ni faux ; ils mettent simplement l'accent sur un aspect particulier d'un processus complexe. Chaque individu a une relation singulière avec ces différents modèles. Dans la deuxième section, nous tenterons de décrire le processus de prise de décision en mettant en évidence trois modèles couramment suivis

⁸ Stratégor (2004). Politique générale de l'entreprise. Edition Dunod, 4ème Edition, p 625.

⁹ Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). Management des organisations. De Boeck Supérieur. P 485. ¹⁸ Kast, R. (1993). La théorie de la décision (pp. 61-64). Paris : La Découverte, p7.

par les organisations : le modèle du décideur unique, le modèle d'organisation et le modèle de la poubelle

2. Notion sur les processus décisionnels de l'organisation

En 1957, un ouvrage intitulé "*La décision : Game vs Décision*"¹⁸ de *Luce et Raiffa* a été publié, et il demeure une référence importante pour les théoriciens de la décision. Cet ouvrage mettait l'accent sur l'état actuel de l'art de la prise de décision et présentait de nombreuses propositions d'extensions et d'applications possibles.

Le processus décisionnel a été étudié dès 1910 par *John Dewey*, qui a proposé un modèle classique de gouvernance. Selon ce modèle, les décisions sont prises par des décideurs qui ont une connaissance parfaite de la situation et de leur environnement. Cela diffère de ce que suppose la théorie classique de la décision.

Pour approfondir la notion de rationalité, *Herbert Simon* a présenté en 1947 un modèle dans lequel le comportement est au cœur de la psychologie des décideurs. Selon ce modèle de décision, les décideurs en milieu organisationnel sont limités par leur rationalité. Leurs capacités cognitives ne leur permettent pas de comprendre pleinement la complexité de leur environnement ni de collecter toutes les informations nécessaires. Certaines décisions sont prises à un niveau inférieur et sont considérées comme programmables, car elles sont prises de manière routinière et habituelle. En revanche, d'autres décisions prises à un niveau supérieur ne sont pas programmables, car elles requièrent de l'intuition et de la créativité.

Par conséquent, les acteurs préfèrent souvent utiliser des heuristiques pour générer des solutions possibles et choisir la solution la plus "satisfaisante", plutôt que de chercher la solution optimale. Le modèle de Simon décrit un processus décisionnel séquentiel, allant de l'identification du problème au traitement des données jusqu'au choix final de la solution.

2.1. Le modèle de l'acteur unique ou (rationnel)

2.1.1. Présentation du modèle.

Ce modèle repose sur l'idée qu'il est impossible pour les acteurs de maximiser leur utilité dans le processus de décision. Plusieurs raisons soutiennent cette assertion :

- La difficulté à traiter l'incertitude.
- L'information disponible est imparfaite.
- Les capacités limitées de traitement de l'information.
- Les acteurs sont en situation d'interdépendance stratégique.

Par conséquent, le modèle suggère que les décisions ne seront pas nécessairement "parfaites" au sens de l'optimisation, mais plutôt "satisfaisantes". Elles résultent d'une exploration séquentielle d'un nombre limité d'alternatives parmi l'ensemble des alternatives possibles, dans le but de

parvenir à une solution qui répond de manière adéquate aux contraintes et aux objectifs du décideur.

Les économistes marginalistes ont jeté les bases de la théorie classique de la décision en développant les principes du calcul économique individuel. Selon F. HAYEK¹⁰, cette théorie peut être décrite comme une "*logique pure des choix*", mettant en avant l'idée d'une action humaine consciente et d'un comportement rationnel visant à maximiser un résultat jugé bénéfique.

Il repose sur deux hypothèses fondamentales. La première hypothèse stipule que l'acteur économique poursuit un objectif spécifique, tel que la maximisation du profit. La seconde hypothèse postule que l'acteur économique fait preuve de rationalité substantielle, en étant capable d'atteindre ses objectifs dans le cadre des contraintes et des conditions données.¹¹

Le modèle rationnel de décision repose sur plusieurs suppositions fondamentales. Il suppose tout d'abord que le problème à résoudre est clairement défini, que l'ensemble de l'information pertinente est disponible, et que tous les acteurs impliqués ont la capacité de traiter cette information de manière adéquate, en ayant connaissance des conséquences associées à chaque alternative. De plus, ce modèle suppose que les considérations politiques internes à l'organisation ne sont pas prises en compte. Ces suppositions impliquent que le processus de prise de décision du décideur suit une séquence d'actions linéaire et bien définie : la définition du problème, l'identification des solutions potentielles, l'évaluation de ces solutions, la sélection d'une solution, sa mise en œuvre, et enfin, le suivi des résultats.

Stephan (2002) suggère que les processus décisionnels se déroulent rarement de manière aussi linéaire que ce que le modèle rationnel de décision suppose. Il remet en question l'idée selon laquelle le décideur peut systématiquement choisir et mettre en œuvre la meilleure alternative en se basant uniquement sur un comportement optimiste. Cette vision optimiste du décideur repose sur un ensemble d'hypothèses fragiles, notamment :¹²

Il est possible d'anticiper à l'avance l'ensemble des solutions potentielles et les résultats spécifiques associés à chacune d'entre elles.

- Une solution optimale existe effectivement parmi les alternatives identifiées.
- Il est possible d'assigner des valeurs numériques aux différentes alternatives, de déterminer les probabilités de leurs résultats, ainsi que leur opportunité relative.
- Les décideurs agissent de manière systématiquement rationnelle, prenant des décisions dépourvues d'émotions, de biais cognitifs, et de considérations politiques.
- Les décisions d'affaires sont principalement motivées par le désir de maximiser les bénéfices.

L'étude réalisée par McKinsey, qui porte sur 2000 dirigeants d'entreprise, conclut que le modèle rationnel demeure le plus prédominant, en particulier lorsqu'il s'agit de prendre des décisions programmables ou des décisions caractérisées par la certitude ou le risque, car ces situations sont propices à l'utilisation de l'information pertinente et au calcul des probabilités. De plus, McKinsey souligne que le développement des techniques quantitatives pour la prise de décision et l'adoption

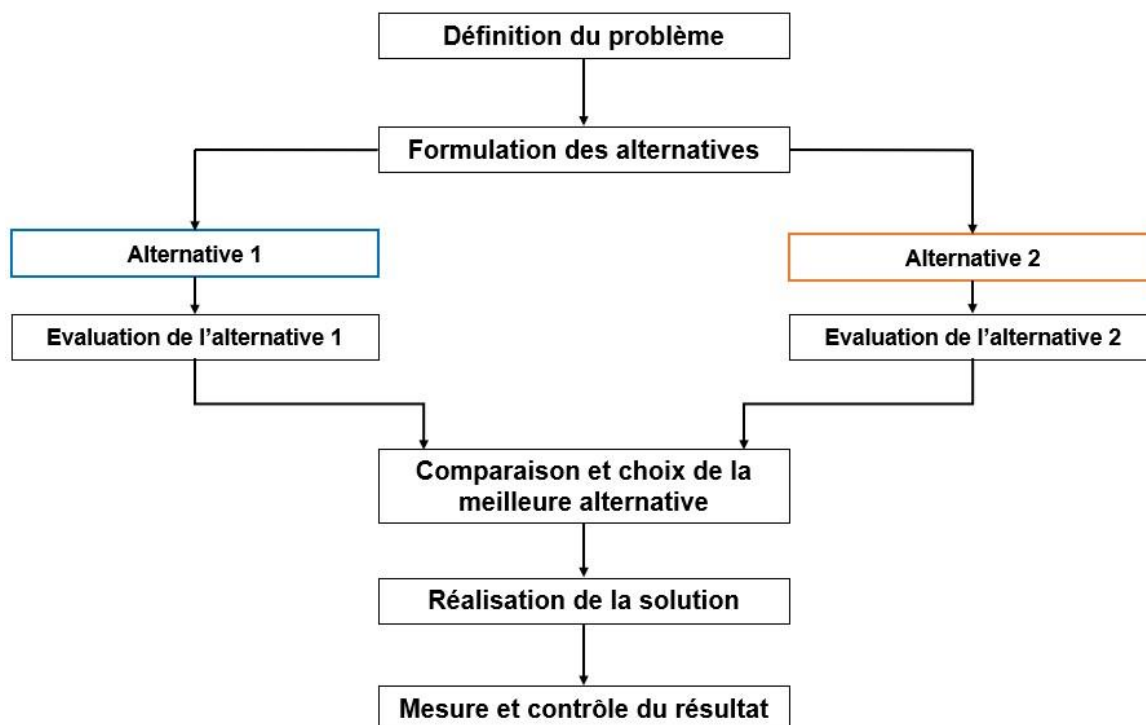
¹⁰ B.Kouider (2007).La théorie de la décision : fondements théoriques et outils analytique. Communication, université de Saïda.

¹¹ Simon, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. Revue Pistes, 3, p 04.

¹² Fitzgerald, S. P. (2002). Decision making (pp. 12-16). Oxford: Capstone Publ, p 13

des nouvelles technologies de l'information jouent un rôle crucial en faveur de l'utilisation de ce modèle ¹³.

Figure1.3 : les étapes de prise de décision²³



Source : Thèse de doctorat de CHABI Tayeb, l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans l'entreprise de production : une approche systémique cas d'un échantillon d'entreprise algériennes, juin 2007, P94.

Pour élaborer un schéma décisionnel, il convient de commencer par définir le problème en collectant et en analysant les informations pertinentes, lesquelles serviront de cadre de référence pour le processus de prise de décision. La phase suivante consiste à développer et à évaluer différentes alternatives en tenant compte des répercussions positives et négatives de chacune d'entre elles. Ensuite, le choix parmi les alternatives disponibles s'effectue en se basant sur des critères préalablement établis, en lien direct avec les objectifs organisationnels. Enfin, les alternatives sélectionnées sont mises en œuvre pour parvenir à une résolution du problème.

2.1.2. Portée et limites du modèle classique :

Le modèle d'acteur unique présente plusieurs facettes, et il est largement prédominant dans les domaines de l'ingénierie, de l'économie et des sciences de gestion. Quelle que soit sa variation, il considère la décision comme le résultat du travail intellectuel d'un acteur individuel. Le modèle rationnel unique, qui est en accord avec les principes de l'économie néoclassique, offre de nombreux avantages. Il s'aligne naturellement avec la manière dont les Occidentaux abordent les décisions, et il est particulièrement clair pour ceux qui ont été influencés par la pensée cartésienne, comme les Français formés par Descartes. Ce modèle repose sur l'idée d'une rationalité universelle, basée sur des calculs économiques, et il utilise des formalisations ainsi que des outils

¹³ Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). Understanding Management, the 5th edition, Thomson Learning, Inc, P215 ²³
Thèse de doctorat de CHABI Tayeb, op.cit., p94

mathématiques et des techniques quantitatives. Il s'est révélé efficace pour résoudre des problèmes bien structurés et répétitifs ¹⁴

Une version qualitative de ce modèle, basée sur les avancées de la psychologie cognitive, a ouvert la voie au développement de nouveaux types d'outils d'aide à la décision, notamment en ce qui concerne la représentation des processus de décision. Cependant, le modèle rationnel unique n'est pas exempt de critiques. Tout d'abord, il est souvent considéré comme étant un modèle à sujet unique, c'est-à-dire qu'il ne prend en compte qu'un seul acteur décisionnel, ce qui le rend moins descriptif que normatif. Il répond davantage à la question "Comment devrait-il fonctionner ?" plutôt qu'à celle de savoir comment une décision a été réellement prise ou pourquoi une conclusion particulière a été atteinte.

Deuxièmement, une critique importante provient de l'un des pionniers de l'analyse scientifique du processus décisionnel, *J.G. March*. Il met en avant les hypothèses sous-jacentes à ce modèle.

Le modèle rationnel simple postule que les décisions sont le résultat d'adaptations logiques effectuées par des acteurs individuels. Il suppose qu'une personne seule possède des préférences constantes et stables pour les événements extérieurs. De plus, ce modèle monorationnel présume que les changements observés résultent d'une sélection délibérée et libre de la part des décideurs individuels ou collectifs. Il ne tient pas compte de l'existence de conflits ou de stratégies entre individus ou groupes. Enfin, ce modèle suppose qu'il existe une relation directe entre l'importance des décisions et l'ampleur de leurs conséquences dans le processus de prise de décision, en se fondant sur le principe selon lequel les grandes causes produisent de grands effets. Cependant, il est important de noter que le modèle rationnel simple est souvent limité dans sa capacité à expliquer la réalité en raison de son incapacité à prendre en compte des éléments issus de l'expérience réelle.

2.2.Model organisationnel

2.2.1. Présentation

Ce model s'inspire de deux grandes théories : théorie de la rationalité limitée de *Simon*, théorie de l'entreprise adaptative de *Cyert et Marche*.¹⁵

L'hypothèse de la rationalité parfaite a été remise en cause à de nombreuses reprises en 1947, *Simon* s'oppose aux théories classiques.¹⁶ Selon lui, l'idée d'une rationalité parfaite ne correspond pas à la réalité, notamment dans des situations complexes de prise de décision.

Simon a observé deux aspects essentiels de la prise de décision. D'une part, il s'est intéressé au comportement psychologique du décideur individuel au moment de la décision. Il a constaté que les décideurs sont limités dans leur capacité à traiter l'information en raison de contraintes cognitives et qu'ils sont influencés par leur environnement.

À partir de ces observations, *Simon* a développé la théorie de la rationalité limitée, qui repose sur deux concepts clés : la rationalité limitée et la satisfaction, cette dernière remplaçant l'optimalité.¹⁷

¹⁴ STRAEGOR, 4ème édition, Dunod, 2004, P632.

¹⁵ Strategor(2004), op cite, P 632.

¹⁶ H.A.Simon (2003),op ,cite , P 6

La notion de rationalité limitée a été largement étudiée par les économistes, notamment par Williamson, et a donné lieu à diverses extensions et modélisations, telles que la "rationalité cognitive" Walliser (1989), la "rationalité interactive" Ponsard (1994), la "rationalité située" Orléans (1994), ou encore la "rationalité procédurale." par le courant de l'économie des conventions (notamment Favreau dans la *Revue Economique* 1989).

La rationalité limitée sous-entend que les individus font face à des contraintes et des limites quant à leur capacité à être complètement rationnels. Dans le contexte d'une organisation complexe, les décideurs disposent d'un temps et de ressources cognitives limités pour traiter l'ensemble des informations nécessaires à leurs prises de décision. Le concept de satisfaction, également connu sous le nom de "solution satisfaisante," implique que les décideurs choisissent la première solution alternative qui répond aux critères minimaux requis pour la décision.

Plutôt que d'examiner toutes les alternatives dans le but d'identifier la décision qui maximiserait leur profit, les décideurs optent pour la première solution qui semble adéquate pour résoudre le problème. Cette approche est motivée par le fait que, dans le cas où une solution meilleure existe, les décideurs ne peuvent justifier le temps et les coûts associés à l'obtention d'informations exhaustives. Par conséquent, la décision est prise :

- Dans le cadre de rationalité limitée : la limite étant déterminée par le temps dont on dispose pour l'information utilisable et la capacité cognitive du décideur.
- Avec une démarche de simple satisfaction au lieu d'un processus d'optimisation.

Cyert et March ont construit leur théorie en s'appuyant sur les travaux de Simon, mais leur perspective se concentre sur les objectifs de l'organisation. Ils partent du constat que seuls les individus au sein de l'organisation ont des objectifs personnels, tandis que l'organisation en tant qu'entité n'en possède pas intrinsèquement. Selon leur perspective, les objectifs d'une organisation résultent de négociations ou de compromis entre les différentes coalitions d'individus qui la composent.

Ces négociations entre les coalitions sont ce qui mène à la prise de décision. Les objectifs ainsi poursuivis ne sont pas nécessairement rationnels, mais plutôt le résultat du meilleur compromis possible entre les différentes parties prenantes.

Ainsi, le modèle du comportement décisionnel au sein de l'entreprise selon Cyert et March repose sur quatre principes fondamentaux :¹⁷

✦ **Le principe de résolution partielle des conflits** : repose sur la reconnaissance de l'existence, au sein de l'organisation, d'un ensemble complexe d'objectifs qui peuvent être en conflit les uns avec les autres. La manière de traiter cette complexité consiste à décomposer les problèmes globaux en problèmes plus simples, à les attribuer à différentes unités, à accepter des critères de solution moins exigeants en termes d'optimalité, et à aborder les divers objectifs de manière séquentielle plutôt que simultanée.

¹⁷ Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4), 493-513. , pp 364-368.

¹⁸ Huard, P. (1980). Rationalité et identité : vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations. *Revue économique*, 540-572

✦ **Le principe de limitation de l'incertitude** : met en évidence comment, dans un contexte de décision incertain, les prévisions sont souvent reléguées au second plan, et l'accent est mis sur les informations immédiates à court terme, telles que les variations du niveau des stocks. Il encourage également la recherche de moyens pour réduire l'incertitude liée aux comportements de l'environnement en négociant l'adoption de pratiques standardisées.

✦ **Le principe de recherche des solutions** : explique que la décision est généralement motivée par la survenue d'un problème à résoudre. Cette approche peut être qualifiée de naïve, car elle privilégie en premier lieu les solutions les plus simples. De plus, elle est sujette à des biais, notamment ceux liés à la formation et à l'expérience des décideurs, aux interactions entre les préférences et les prévisions, ainsi qu'aux distorsions de la communication.

✦ **Le principe de l'apprentissage organisationnel** : met en évidence le fait que la prise de décision est influencée par l'expérience. L'organisation est constamment soumise à un processus d'apprentissage au cours duquel elle ajuste ses objectifs, son attention et ses méthodes de recherche en fonction des enseignements tirés de l'expérience passée.

2.2.2. Exemple de modèles organisationnels

2.2.2.1. La théorie de la rationalité limitée ¹⁹

Le modèle organisationnel s'appuie principalement sur les travaux de *Herbert Simon*, lauréat du prix Nobel en 1978, et repose sur quatre points essentiels.

✦ **La rationalité limitée de l'individu** : L'homme est rationnel, mais sa rationalité est limitée en raison de ses connaissances limitées, de sa mémoire partielle des choix antérieurs, et de sa difficulté à anticiper les événements futurs. Il procède par choix séquentiel et ajuste son niveau d'exigence en fonction des éléments de satisfaction.

✦ **La recherche de solutions satisfaisantes** : Face à un problème, le décideur ne cherche pas à trouver la solution optimale, car il manque d'informations et de capacités intellectuelles pour envisager toutes les alternatives. Il se contente de sélectionner la première solution jugée satisfaisante, souvent une solution ancienne.

✦ **L'influence de l'organisation** : L'organisation façonne l'environnement psychologique de ses membres en fournissant des stimuli et des directives qui orientent leur comportement. Elle influence les individus par la division du travail, les procédures standard, l'autorité, la communication, l'identité et la loyauté.

✦ **Les décisions organisationnelles** : Les individus acceptent de devenir membres de l'organisation et subissent son influence s'ils estiment que cela contribue à la satisfaction de leurs objectifs personnels, qu'ils soient financiers, sociaux ou idéologiques. Les décisions au sein de l'organisation sont interdépendantes, hiérarchisées et influencées par les décisions passées.

En fin, le modèle organisationnel de décision considère à la fois la rationalité limitée de l'individu et l'influence de l'organisation sur les comportements et les choix des membres. Les décisions au sein de l'organisation sont prises en tenant compte de ces éléments, créant un système en équilibre où les avantages offerts par l'organisation motivent la loyauté et la participation de ses membres.

¹⁹ Strategor(2004), op cite, p 634.

2.2.2.2. La théorie comportementale de l'entreprise

Les travaux de *Herbert Simon* ont influencé la théorie comportementale de la firme développée par *R.M. Cyert* et *J.G. March*, qui se base sur quatre concepts fondamentaux.

- ✦ La coalition d'individus dans l'organisation : L'organisation est vue comme une coalition d'individus ayant des objectifs différents. Les objectifs de l'organisation sont traités comme des contraintes par les individus, créant ainsi des conflits potentiels.

- ✦ La recherche de solutions satisfaisantes : En raison de la rationalité limitée, les individus et les groupes n'ont ni le temps ni les moyens de rechercher systématiquement la solution optimale à chaque problème. Ils optent pour la première solution satisfaisante qui répond partiellement aux objectifs.

- ✦ La gestion de l'incertitude : L'organisation réagit à l'incertitude de deux manières : en réagissant aux problèmes immédiats de l'environnement par des procédures internes, et en traitant les problèmes non résolus par un processus de recherche. Cette recherche est motivée par un problème, naïve, et influencée par l'expérience, les souhaits et les conflits internes.

- ✦ L'apprentissage organisationnel : L'organisation modifie ses objectifs en fonction des résultats précédents et imite d'autres organisations similaires. Elle ajuste également ses règles d'attention et de recherche en fonction des succès et des échecs passés.

En fin, le processus de décision dans la théorie comportementale de l'entreprise implique la fragmentation des problèmes, le traitement séquentiel par différentes parties de l'organisation, la recherche de solutions satisfaisantes, et la prise en compte des compromis résultant de ce processus. Il reflète un modèle organisationnel mettant l'accent sur la routine et la division du travail de décision, avec un caractère dynamique lié à l'apprentissage organisationnel.

2.2.3. Portée et limites du modèle organisationnel :

La contribution majeure du modèle organisationnel à la prise de décision réside dans sa mise en avant de l'importance du processus décisionnel lui-même, au-delà du simple contenu des décisions. Il distingue les décisions opérationnelles des décisions stratégiques, évoluant avec le temps pour devenir une norme dans le développement des grandes organisations²⁰.

Ce modèle trouve ses origines chez *F. Taylor* au niveau opérationnel et chez le général *H. Fayol* au niveau du commandement. Il a jeté les bases pour le développement à long terme des grandes organisations, en mettant en place des structures formelles, des plans, et des procédures de gestion. Au fil des années, il a donné naissance à des systèmes de gestion et de planification d'entreprise.

En examinant les pratiques décisionnelles dans le monde réel, H. Simon et ses continuateurs ont souligné l'importance cruciale de l'organisation et des procédures dans le processus décisionnel des entreprises. Ils ont ainsi expliqué pourquoi le comportement réel des décideurs diffère souvent du modèle de décision rationnelle traditionnel. Cependant, il convient de noter que l'utilisation du modèle organisationnel à des fins analytiques peut être complexe. Elle nécessite la compréhension de concepts spécifiques et de données internes complexes telles que les procédures organisationnelles. En outre, ce modèle présente quelques inconvénients à savoir :

- Il ne parvient pas à expliquer les phénomènes liés à l'innovation et aux changements soudains, car il repose largement sur la prise de décision déterminée par les structures et procédures existantes.

²⁰ 30Strategor(2004), op cite, p637.

- Il demeure imprécis quant à la manière dont les sous-unités interagissent et à leur rôle dans la définition des structures et procédures. En d'autres termes, il conserve une certaine conservativité sur cette question.
- Il suppose souvent que les règles sont strictement suivies, ce qui limite la prise en compte des jeux et des stratégies des membres au sein du processus décisionnel et des outils de gestion de l'organisation.

2.3. Le modèle de la poubelle

Ce modèle descriptif, développé par *Cyert, March et Olsen*, vise à offrir une meilleure compréhension de la complexité du processus décisionnel. Il rejette catégoriquement toute notion de rationalité formelle. Selon ce modèle, chaque occasion de choix est assimilée à une corbeille dans laquelle divers problèmes et solutions sont ajoutés au fur et à mesure de leur émergence. Le mélange de ces éléments au sein d'une corbeille donnée dépend des caractéristiques des problèmes qui y sont inclus, de leurs étiquettes, de la nature des problèmes entrants, ainsi que de la fréquence à laquelle les corbeilles sont vidées. Ces quatre flux interagissent de manière aléatoire, et seule une fraction minime des solutions générées est finalement intégrée dans la décision finale. De plus, ce modèle suggère que les participants perçoivent les problèmes comme des opportunités pour mettre en œuvre leurs solutions préférées, basées sur leur expérience et leur style personnel.

En termes plus simples, ce modèle considère qu'une décision est le résultat ou l'interprétation de plusieurs facteurs relativement indépendants au sein d'une organisation. Il postule qu'une décision découle d'une combinaison partielle et en partie aléatoire de quatre facteurs, à savoir : ²¹

1. L'opportunité du choix correspond à l'occasion qui nécessite une décision.
2. La solution est en quête de problèmes à résoudre.
3. Les participants s'engagent dans le processus décisionnel en fonction de l'attribut de la décision et de leur disponibilité.
4. Les préoccupations des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sont également prises en compte.

2.3.1. Caractéristiques

Le modèle de la "poubelle", formulé par *J. March, M. Cohen et J. Olsen*, offre une perspective intrigante sur le processus de prise de décision au sein des organisations. Dans ce modèle, les décisions sont comparées à des déchets jetés dans différentes poubelles, chacune étant déterminée par son contenu et les étiquettes qui lui sont attribuées. Les décisions émergent à partir d'une combinaison aléatoire de rencontres fortuites, de problèmes en attente, de solutions prêtes à être utilisées et de participants plus ou moins préoccupés. ²²

Lorsque les objectifs, les problèmes et les moyens sont en accord, les décisions semblent inaccessibles et insolubles, plongeant les décideurs dans une période d'incertitude et d'ambiguïté. Dans ces conditions, le modèle de la "poubelle" prend tout son sens, décrivant de manière réaliste le processus décisionnel. Il est particulièrement pertinent dans les situations où l'environnement est mal compris, avec des acteurs clés intervenant sporadiquement, occupés par d'autres priorités.

Bien que ce modèle puisse sembler chaotique, il reflète le caractère aléatoire du processus décisionnel. Les décisions sont prises sans nécessairement résoudre les problèmes sous-jacents, et des solutions peuvent être proposées même lorsque le problème n'existe pas réellement. Le modèle de la "poubelle" s'oppose fermement aux hypothèses du modèle décisionnel rationnel, remettant en

²¹ Charron, J. L., & Sépari, S. (2007). *Management, Manuel et applications*, p127.

²² STRATEGOR, 4ème édition, Dunod, 2004, p641. ³³STRATEGOR, OP.CIT P.642.

question l'idée selon laquelle les objectifs sont clairs, les alternatives sont connues à l'avance et les décisions sont prises de manière objective en fonction de critères prédéfinis.

Au lieu de cela, ce modèle met en lumière la nature sociale et contingente de la prise de décision, soulignant que les décisions sont souvent le résultat d'interactions complexes et imprévisibles entre les membres de l'organisation. Il propose une perspective où les décisions émergent d'une arène où les conflits, les différences et les contextes jouent un rôle central. Ainsi, ce modèle présente les décisions comme des constructions sociales de la réalité organisationnelle.

2.3.2. Portée et limites du modèle de la poubelle

Le modèle de la poubelle présente plusieurs traits remarquables ³³:

- ✦ **Écart par rapport aux paradigmes traditionnels** : Contrairement aux modèles traditionnels qui considèrent la prise de décision comme la résolution de problèmes par le choix d'une solution adéquate, le modèle de la "poubelle" s'en écarte résolument. Il ne repose pas sur des procédures rationnelles pour résoudre des problèmes ni sur des négociations politiques pour trouver des solutions.

- ✦ **Explication de phénomènes courants** : Ce modèle offre des explications pour des phénomènes courants, tels que la prise de décisions qui ne résolvent pas les problèmes visés, l'adoption de solutions à la mode même en l'absence de problèmes, la persistance de problèmes non résolus (appelés "serpents de mer"), ou encore des décisions prises sans attribution claire à un décideur spécifique.

- ✦ **Vision globale et interconnectée** : Contrairement à l'idée intuitive selon laquelle une décision est un événement isolé et important, le modèle de la "poubelle" considère une décision donnée comme faisant partie d'un réseau interconnecté de problèmes, de solutions et de participants. Ainsi, une décision spécifique peut être influencée par d'autres problèmes en cours, par la disponibilité des participants ou par des solutions préexistantes. Ce modèle met en évidence le rôle central des éléments structurels, à la fois formels et informels, dans le flux global de décisions.

Le modèle de la "poubelle" remet en question la notion de décision décisive en mettant en avant une vision anarchique de l'organisation. Cette perspective a donné lieu à une évaluation différente de l'organisation, mettant l'accent sur les actions plutôt que sur les décisions. Il suggère que nous pourrions accorder trop d'importance à la conscience des décisions commerciales.

Dans ce modèle, les organisations semblent être le théâtre d'une sorte de conspiration presque aléatoire, où des acteurs agissent conformément à des règles, des programmes, des coutumes, des croyances et des idéologies. Les décisions sont rares et peuvent parfois être rétrospectivement rationalisées par les gestionnaires pour justifier leurs actions devant leurs pairs, superviseurs ou parties prenantes externes.

Bien que ces idées audacieuses puissent ne pas être entièrement comprises ou acceptées, elles soulèvent une question cruciale : les affaires ne se résument pas uniquement à la prise de décisions stratégiques. Au contraire, il s'agit de superviser et de guider les processus que nous venons de décrire, tout en influençant la formation des structures à travers des stratégies.

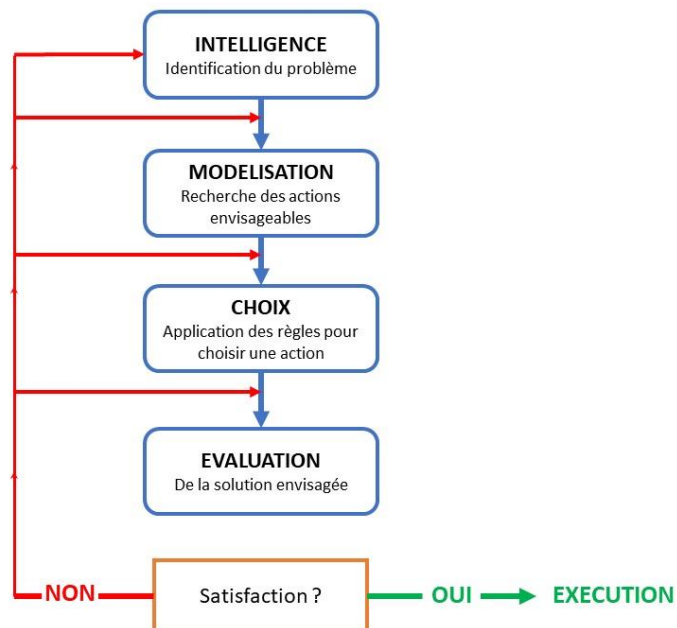
Vu sous cet angle, le modèle de la "poubelle" montre que la gestion n'est pas un processus strictement organisé, politique ou chaotique. Il s'agit plutôt d'une composante d'un processus plus vaste, et il est plausible que des leaders expérimentés puissent en tirer parti pour en maximiser l'utilité.

2.4. Le processus décisionnel du modèle systémique (modèle IMC) :

Une analyse du processus décisionnel basée sur les travaux d'Herbert Simon permet d'améliorer notre compréhension de la manière dont les différentes étapes de la prise de décision

se déroulent. Herbert Simon identifie quatre phases distinctes dans ce processus : l'intelligence, la modélisation, la sélection et l'évaluation ²³.

Figure 1.4 : processus de prise de décision (H. Simon)³⁵ :



Source : Michel KALIKA ET ALL, Système d'information et management des organisations cas et application, Ed Vuibert, mars 2012, p 57. • **Phase d'intelligence**

La première étape du processus de prise de décision consiste à identifier et à diagnostiquer les problèmes potentiels. Les décideurs doivent enquêter sur leur environnement, formuler clairement les problèmes à mesure qu'ils surviennent, et reconnaître les conditions dans lesquelles ces problèmes se manifestent. Cette reconnaissance se fait grâce à la collecte d'informations, permettant ainsi de détecter les situations nécessitant des décisions, qu'elles soient d'ordre économique, technique, politique ou social. En somme, cette étape revient à construire une image de la réalité en identifiant les déséquilibres entre ce qui se passe, ce qui est réel, et ce qui devrait se passer.

- **Phase de modélisation**

La deuxième phase, connue sous le nom de conception de solutions, consiste à identifier et à évaluer toutes les solutions alternatives que l'entreprise pourrait envisager. Cette étape implique une phase de conceptualisation où les décideurs recherchent et collectent les informations nécessaires, comprennent les problèmes, et développent des solutions de manière créative. Dans cette phase, les décideurs doivent explorer différentes actions possibles, en prenant en compte les dépendances entre ces variables, afin de trouver des opportunités et d'analyser les avantages potentiels. La solution finale devrait être une stratégie pratique qui permet de contrôler de manière opportune et discernable les variables sous contrôle de l'entreprise.

- **Phase de sélection**

²³ Fallery, B., Rowe, F., & Kalika, M. (2012). Systèmes d'information et management des organisations: Cas et applications (No. hal-01664039). , p 57. ³⁵ Ibid.

La troisième phase, connue sous le nom de sélection, vise à déterminer la solution préférée en se basant sur les performances attendues et sur la contribution de chaque solution à leur réalisation. Cette phase implique la mise en œuvre des objectifs sélectionnés, ce qui permet d'évaluer chaque solution identifiée en fonction du modèle établi. Il est important de noter que cette phase suppose que les décideurs ont spécifié des critères de sélection, et la décision de prioriser un critère dominant ou de prendre en compte plusieurs critères différents dépend de l'application de ces critères.

- **Phase de contrôle**

À ce stade, la solution est considérée comme satisfaisante, et les représentants de l'entreprise évaluent ensuite si les choix effectués doivent être confirmés ou si le processus de prise de décision doit être remis en question. Pour ce faire, un bilan est créé, permettant d'équilibrer les mesures prises précédemment. Il est important de noter que l'une ou l'autre de ces trois phases peut être revisitée en fonction de la validation de la solution choisie. Ainsi, le processus décisionnel est itératif, et ces décisions évoluent au fil du temps. Contrairement à l'approche classique qui suppose un processus linéaire, ce modèle intègre des boucles de rétroaction qui favorisent l'amélioration continue. Après l'étape d'évaluation finale, les décisions prises sont synthétisées dans un programme d'action qui est ensuite communiqué aux personnes et aux services concernés. L'application de ces programmes et leurs résultats font l'objet de contrôles permettant une évaluation rétrospective, mais ces choix ne sont pas nécessairement définitifs et peuvent être ajustés en conséquence.

3. L'importance de la décision dans l'organisation

Les experts en gestion s'accordent pour affirmer que la prise de décision représente l'une des activités de gestion les plus cruciales. En fait, elle est souvent considérée comme la plus essentielle de toutes les activités de gestion (Drucker, 2010 ; Mintzberg, 2008 ; Simon, 1997).²⁴

La raison fondamentale de l'importance de la prise de décision réside dans sa capacité à optimiser l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les ressources dont dispose une organisation englobent les personnes, l'argent, les matériaux, les machines, les méthodes et les marchés.

Il est important de noter qu'en l'absence de prise de décision, toutes ces ressources seraient gaspillées. Les dirigeants sont ainsi tenus de prendre des décisions judicieuses afin d'utiliser au mieux toutes ces ressources pour la réussite de l'organisation. La prise de décision joue un rôle central dans la capacité de l'organisation à relever les défis et à résoudre les problèmes qui se posent au quotidien.

Parfois, une prise de décision rapide et adéquate peut contribuer à résoudre de nouveaux problèmes et à atteindre les objectifs fixés. Que ces décisions soient majeures ou mineures, elles participent toutes à la croissance et à l'essor de l'organisation. En fin de compte, la prise de décision est un élément clé qui favorise la croissance continue de l'organisation.²⁵

²⁴ Lunenburg, F. C. (2010). Group decision making. In National Forum of Teacher Education Journal (Vol. 20, No. 3, pp. 1-7). , p 01.

²⁵ A.A abbasi(2014) .Principales of Decision Making », Edition Merhan university of Engineer et technology Jamshoro, p 15.

Ainsi, la prise de décision rationnelle contribue à aider l'organisation à atteindre rapidement tous ses objectifs, en améliorant l'efficacité de l'organisation. **Mais qu'est-ce que l'efficience ?**

L'efficience peut être définie comme le rapport entre les coûts et les bénéfices. Une meilleure efficience est obtenue lorsque des rendements élevés peuvent être réalisés à moindre coût, ce qui se traduit par des performances supérieures à des coûts moindres. La prise de décision rationnelle favorise l'innovation en encourageant le développement de nouvelles idées, produits, et processus. Cette innovation crée un avantage concurrentiel pour l'organisation. De plus, la prise de décision rationnelle contribue à améliorer le moral des employés, les motivant à prendre des décisions judicieuses. En fin de compte, cela peut se traduire par des avantages financiers et d'autres avantages pour les employés.²⁶

La prise de décision peut également servir d'outil fondamental pour évaluer la performance des dirigeants. La performance managériale est souvent mesurée en fonction des résultats obtenus : si les résultats sont positifs, cela reflète favorablement sur le manager, tandis que des résultats négatifs peuvent être associés à un manager moins performant.

4. Les fonctions de l'entreprise

Pour être efficace, une entreprise doit répartir de manière adéquate toutes les tâches qui doivent être correctement exécutées et mettre en place une structure spécialisée. Chaque individu au sein de l'entreprise doit jouer un rôle clairement défini. En général, plus une entreprise est importante, plus sa structure organisationnelle doit être précise. Dans une petite entreprise, le chef d'entreprise est souvent responsable d'une variété de tâches telles que le recrutement, la vente, la comptabilité, etc. Cependant, à mesure que les problèmes techniques, commerciaux et financiers deviennent plus complexes et diversifiés, une entreprise de taille plus importante nécessite une organisation plus efficace.

De nombreuses tâches au sein de l'entreprise peuvent être regroupées en ensembles homogènes du point de vue de leurs objectifs. Ces groupes de tâches interdépendantes visant à atteindre un même objectif sont appelés "fonctions". Au début du siècle, Henri Fayol, un ingénieur français, a identifié six fonctions essentielles de l'entreprise, qui sont exceptionnellement importantes :

- La fonction technique (production, transformation, etc.),
- La fonction commerciale (achats, vente, etc.),
- La fonction financière (recherche et gestion des capitaux),
- La fonction sécurité (protection des biens et des personnes),
- La fonction comptable (établissement des documents comptables, calcul des coûts, etc.),
- La fonction administrative (direction, prévision, coordination et contrôle).

On ne retrouve pas forcément toutes ces fonctions dans toutes les entreprises. De plus, cette police convient à la scène industrielle du début du siècle et aux entreprises. Les actuels présentent des parties qui révèlent de nouvelles fonctions telles que :

En effet, toutes les entreprises ne nécessitent pas nécessairement toutes ces fonctions, et il est important de noter que cette classification est d'avantage adaptée à l'ère industrielle du début du

²⁶ A. A. Abbasi(2014),Ibid ,p 15.

siècle. Les entreprises contemporaines présentent souvent de nouvelles fonctions ou domaines d'activité, tels que :

- La fonction recherche et développement (R&D), qui se consacre aux études et à la recherche pour l'innovation.
- La fonction qualité, chargée de garantir que les produits livrés respectent des normes de fabrication élevées.
- La fonction des ressources humaines (RH), qui gère les aspects liés aux salaires, au recrutement, à la formation, et au développement du personnel.

Effectivement, l'importance de chaque fonction au sein d'une entreprise peut varier en fonction du contexte économique, social et industriel. Les décennies que vous avez mentionnées illustrent comment les priorités des entreprises peuvent évoluer en réponse à des circonstances changeantes. Par exemple :

- Dans les années 60, l'accent était mis sur la production pour répondre à la demande croissante de biens de consommation.
- Les années 70 ont été marquées par des crises économiques, ce qui a conduit à une réflexion sur la gestion financière et la réduction des coûts.
- Les années 80 ont vu l'émergence de la déréglementation, ce qui a transformé la manière dont les entreprises opéraient.
- Les années 90 ont été marquées par une préoccupation croissante pour l'équilibre social et l'impact environnemental, ce qui a donné naissance à des fonctions liées à la responsabilité sociale des entreprises.

Dans les grandes entreprises en particulier, il est possible qu'une fonction puisse être associée à plusieurs départements. En revanche, dans une entreprise de taille plus modeste, un service peut être en mesure de s'engager dans des activités liées à plusieurs fonctions, bien que cela puisse être limité dans sa portée.²⁷

5. La relation de la décision avec les différentes fonctions de l'entreprise

Les décisions sont prises au sein de tous les postes de direction, notamment dans les domaines de la planification, de l'organisation, de la coordination, du contrôle, de la supervision, ainsi que d'autres questions connexes relatives aux divers domaines fonctionnels. Ce processus de prise de décision implique un certain nombre d'étapes. Il convient de noter que le succès ou l'échec d'une organisation repose en grande partie sur la qualité de ses décisions. En effet, dès lors qu'un dirigeant opte pour une décision précipitée ou erronée dans une question d'importance, cela peut mettre en péril la pérennité même de l'organisation.

Le design revêt une fonction fondamentale et déterminante, sur laquelle repose l'intégralité des fonctions administratives. Il joue un rôle prépondérant dans la définition des objectifs futurs de l'entreprise à l'instant présent.²⁸

²⁷ https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/fonctions_entreprise.pdf

²⁸ Rajput, B. L., Mahajan, D. A., & Agarwal, A. L. (2017). An empirical study of job satisfaction factors of masons working on construction projects in Pune. *IUP Journal of Management Research*, 16(1), 36, p 6. ⁴¹Singla, R. K. (2010). *Business organisation and management*. FK Publications, p146.

Conformément à la définition de Koontz et O'Donnell⁴¹, la planification peut être définie comme le processus de prédétermination des actions à entreprendre, de la manière dont elles doivent être exécutées, du moment de leur exécution, et des individus ou des entités responsables de leur mise en œuvre. Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en matière de planification, le gestionnaire dispose de plusieurs options ou plans parmi lesquels choisir. Il est indubitable que c'est précisément au sein de ce processus décisionnel que la planification parvient à sélectionner la méthode de travail optimale

L'organisation peut être définie comme le processus visant à déterminer la structure et à répartir les responsabilités au sein d'un groupe de personnes en vue d'atteindre les objectifs prédéfinis dans la conception organisationnelle. La prise de décision est intrinsèquement liée au fonctionnement de l'organisation à plusieurs égards, notamment l'identification et la création des activités nécessaires pour réaliser les objectifs, la consolidation des différentes fonctions, la création des postes de travail requis, la division du travail et la coordination. Toutes ces décisions offrent un éventail d'options et la capacité de façonner la structure organisationnelle conformément sur le plan établi.²⁹

Une fonction de coordination peut être définie comme l'ensemble des décisions qu'un gestionnaire doit prendre afin d'harmoniser et de coordonner de manière cohérente toutes les activités, fonctions et interactions entre les individus, dans le but de parvenir à l'unité des opérations et d'atteindre les objectifs préalablement établis par l'organisation³⁰.

La fonction de gestion se décompose en trois sous-fonctions distinctes : la motivation, la communication et le management. Dans cette responsabilité, le gestionnaire est confronté à la tâche de déterminer le style de prise de décision à adopter de manière à susciter l'admiration et la coopération de ses subordonnés. Il doit également prendre des décisions sur la manière et le moment opportun pour communiquer, ainsi que sur les motivations nécessaires pour chacun des individus concernés.⁴⁴

La fonction de contrôle a pour vocation d'identifier les divergences entre les objectifs initialement définis et les résultats effectivement obtenus. En cas de déviations constatées, le gestionnaire est alors confronté à la prise de décision quant aux mesures à prendre pour corriger ces écarts.³¹

Il est manifeste que la prise de décision revêt une importance cruciale, particulièrement pour les acteurs, ainsi que pour l'ensemble de l'organisation, car elle transcende toutes les fonctions au sein de l'organisation.

²⁹ R.k.Singla(2010),op cite ,p 06.

³⁰ R.D. Agarwal (2007), op cite, p 07. ⁴⁴R.K.singla (2009),op cite ,p95.

³¹ R.K.singla (2009), idem, p95

CHAPITRE II : LA DECISION DELIBERATOIRE

Il s'agit d'un processus où une décision est prise après une discussion approfondie, un examen collectif des différentes options, des arguments et des conséquences potentielles. L'enjeu est souvent d'arriver à la meilleure décision possible grâce à l'intelligence collective, tout en assurant l'adhésion des parties prenantes.

Section 1 : Analyse de la décision délibératoire

Pour qu'une délibération soit véritablement fructueuse et mène à une décision éclairée, plusieurs aspects de l'interaction humaine, souvent implicites, doivent être pris en compte :

2.1 La nature des échanges : spontanéité et productivité

Dans toute discussion de groupe visant une décision, la communication tend naturellement à être spontanée c'est-à-dire que les participants expriment leurs opinions, leurs jugements, interprètent les propos des autres, et parfois, s'approprient le problème ou le sujet de manière subjective. Si ce mode est naturel, il mène souvent à des échanges désordonnés, des changements de sujet non maîtrisés ("dérives"), une analyse partielle de la situation, voire à des blocages ou des conflits. Le "premier récit" ou la première idée émise n'est pas toujours la plus pertinente ou la plus complète. Pour une délibération efficace, il est crucial de tendre vers une communication productive Celle-ci se focalise sur l'objectivation des faits, la compréhension de la manière dont chacun construit son point de vue, et la co-construction d'une analyse partagée. Elle implique de se décentrer de sa propre perspective pour explorer celle des autres.

2.2 Les objectifs réels des participants

Lors d'une délibération, il est essentiel de considérer dans quel **"univers de relation"** se situe chaque participant. Idéalement, tous devraient être orientés vers la production, c'est-à-dire collaborer pour atteindre l'objectif commun de prendre la meilleure décision. Cependant, certains peuvent être (consciemment ou non) dans une logique de **Maximum d'Intérêt personnel** (chercher à imposer leur solution, défendre leurs acquis, gagner en influence), de **Protection** (éviter de prendre des risques, se protéger d'éventuelles critiques), ou même simplement d'**Échange d'Être** (profiter du moment pour socialiser sans réel focus sur la tâche). Il existe un **principe d'incertitude** : on ne sait jamais avec certitude l'objectif réel de l'autre. Des décalages entre ces objectifs non alignés sont une source majeure de difficultés dans la délibération, créant des tensions et faussant le processus.

2.3 La structure interne des acteurs

Chaque personne impliquée dans la délibération possède une **Identité Psychosociale** qui influence sa manière de participer. Cette identité se compose de :

- a- Sa **Position Sociale** (son rôle, ses responsabilités, ce qu'elle *doit* faire).
- b- Son **Système de Valeurs** (ses croyances, ce qui est important pour elle, ce qu'elle *veut* faire).
- c- Son **Système de Connaissances et de Raisonnement** (son expertise, sa logique, ce qu'elle *sait* faire).
- d- Son **Potentiel d'Action** (sa capacité à agir concrètement, à mettre en œuvre, ce qu'elle *fait* réellement).

Une délibération peut être entravée si, par exemple, la solution envisagée heurte les

valeurs d'un participant clé, ou si un expert ne se sent pas légitime pour partager son savoir (incohérence entre Savoir et Potentiel d'Action). La cohérence entre ces quatre dimensions chez chaque acteur est un facteur de succès.

2.4 Décomposer la complexité pour mieux délibérer

Souvent, les décisions à prendre sont complexes, impliquant de multiples facteurs, acteurs, et enjeux. Une approche utile est une **méthode d'objectivation** qui consiste à :

- a- Identifier les **"éléments simples"** de la situation : les acteurs impliqués (individus, services), les objets (ressources, contraintes matérielles), les organisations (règles, procédures) ;
- b- Repérer les **relations** (les actions, les liens) entre ces éléments.
- c- Analyser ces ensembles (par exemple, sous forme de **triades** comme Acteur A / Tâche / Acteur B) pour comprendre les dynamiques spécifiques et les points de blocage potentiels. Cela permet de structurer la délibération autour de faits et de relations objectivés plutôt que d'impressions générales.
- d- **L'impact réel des propositions : Au-delà des intentions**
Chaque idée, argument ou proposition émis lors d'une délibération est une action. Selon la **Loi d'Action**, toute action principale (par exemple, "proposer X") s'accompagne d'autres actions simultanées, souvent implicites (ce que cette proposition fait à soi-même, aux autres, à la tâche, à la relation, etc.). Explorer ces impacts multiples peut grandement enrichir la qualité de la délibération et la pertinence de la décision finale.

2.5 Pistes d'action

Pour améliorer vos processus de décision délibératoire, voici quelques pistes concrètes :

1. **Clarifier le Cadre et l'Objectif Commun :**
 - Avant de commencer, assurez-vous que tout le monde partage une compréhension commune du problème à résoudre et de l'objectif de la délibération. Visez explicitement un univers de **Production** collective.
 - Posez la question : "Quel est notre objectif commun aujourd'hui ?"
2. **Instaurer une Communication Productive :**
 - **Encouragez le questionnement ouvert** plutôt que les affirmations péremptoires. Questions typiques : "Sur quels faits te bases-tu pour dire cela ?", "Comment en es-tu arrivé à cette conclusion ?", "Qu'est-ce qui te fait penser que cette option est la meilleure ?".
 - **Utilisez des questions issues de la Loi d'Action** pour explorer les implications des propositions :
 - "Si nous adoptons cette solution, qu'est-ce que cela fait concrètement à l'équipe X ?"
 - "En proposant cela, quel effet cherches-tu à produire sur le projet Y ?"
 - "Quelles seraient les conséquences pour nos clients si nous prenions cette voie ?"

- **Soyez vigilant aux dérives** de la communication spontanée (jugements, interprétations hâtives) et recentrez la discussion sur les faits et l'analyse objective.
3. **Structurer l'Analyse Collective (surtout pour les sujets complexes) :**
 - Invitez le groupe à identifier ensemble les **éléments clés** de la situation : Qui est concerné ? Quelles sont les ressources disponibles ? Quelles sont les contraintes ? Quelles sont les règles en jeu ?
 - Visualisez (même simplement sur un tableau) ces éléments et leurs **relations** pour aider à une compréhension partagée et objectivée. Cela aide à sortir du "premier récit" et à avoir une vue d'ensemble.
 4. **Prendre en Compte les Acteurs et leurs Perspectives :**
 - Soyez attentif aux signaux qui pourraient indiquer un décalage d'univers de relation (par exemple, quelqu'un qui bloque systématiquement sans argumenter sur le fond pourrait être en Protection ou en Max d'Intérêt).
 - Aidez les participants à prendre conscience de la manière dont leur propre **Identité Psychosociale** (leurs rôles, valeurs, savoirs) influence leur perception et leurs propositions. Par exemple : "En tant que responsable de [rôle], comment vois-tu cette option ?" ou "Qu'est-ce qui est le plus important pour toi dans la décision que nous allons prendre ?"
 5. **Vers la Décision et l'Action :**
 - Assurez-vous que la décision finale découle logiquement de l'analyse collective et qu'elle est comprise et acceptée par ceux qui devront la mettre en œuvre.
 - Vérifiez la cohérence entre la décision (le "Devoir faire" qui en découle) et le **Potentiel d'Action** réel des personnes concernées. Une décision inapplicable, même bien délibérée, reste inefficace.

En appliquant ces principes, vous pouvez transformer vos sessions de décision délibératoire en processus plus structurés, objectifs, et finalement plus efficaces pour atteindre des résultats robustes et partagés

SECTION 2 : les facteurs de prise de décision

1. Facteurs essentiels pour une décision efficace

Selon CANNON, BOWER et BELLE, l'efficacité de la décision est caractérisée par les facteurs suivants :

1.1. Flexibilité (ou souplesse)

Le contexte de prise de décision se distingue par l'absence de structure claire, une dynamique constante et une complexité intrinsèque, ce qui requiert une grande souplesse et adaptabilité de la part du manager.

1.2. Rapidité (disponibilité du temps)

Une autre caractéristique cruciale de l'efficacité réside dans la capacité à prendre des décisions dans des délais serrés. Cet impératif de gestion du temps exige des dirigeants qu'ils soient capables de prendre des décisions rapides et judicieuses.

1.3. Résilience

Cet élément implique que les gestionnaires doivent avoir la capacité de résoudre des problèmes et de prendre des décisions sous pression, tout en préservant la performance globale.

1.4. Adaptabilité

Lorsqu'ils prennent des décisions stratégiques, les décideurs doivent mettre en place un processus d'évaluation continue pour identifier les décisions appropriées et ajuster leurs stratégies en conséquence.

1.5. Prise de risque

En situation à haut risque, les décideurs doivent être en mesure d'identifier toutes les alternatives possibles et d'évaluer les risques associés à chacune de ces décisions.

1.6. Exactitude et Précision

Les managers doivent être en mesure de déployer avec précision toutes les compétences requises tout au long du processus de prise de décision.

2. Facteurs influents la prise de décision dans une organisation

Selon Simon et Thompson (1998), les décisions sont influencées par diverses variables. La recherche sur les caractéristiques de la prise de décision en organisation identifie quatre catégories fondamentales : les facteurs externes, les facteurs internes, et les facteurs personnels du gestionnaire

Le risque et l'incertitude résultent d'un environnement complexe. Dans cette situation, le gestionnaire est conscient du problème et des alternatives, mais il n'est pas certain du résultat de chaque alternative. La familiarité avec la décision renvoie à la clarté d'un problème par rapport à une décision. Le gestionnaire adopte des actions différentes en fonction de sa perception de la décision comme une opportunité ou une menace (Jackson et Dutton, 1988). De son côté, Fredrickson (1985) avance que les actions des entreprises montrent une cohérence plus marquée lorsque les décisions sont perçues comme des menaces plutôt que comme des opportunités. 58 Dans certaines situations, les circonstances peuvent contraindre les gestionnaires à prendre des décisions immédiates. Dans de telles circonstances, les responsables disposent d'un temps restreint pour collecter et analyser les données, et la pression temporelle associée à l'urgence de la prise de décision accroît le risque d'erreurs

La structure organisationnelle renvoie au niveau d'intégration, de formalisation et de centralisation au sein d'une organisation. Selon Miller (1987), il a été observé que l'intégration formelle est positivement corrélée avec le degré de rationalité et d'interaction dans le processus de prise de décision, en particulier au sein des entreprises performantes et innovantes

Les politiques, les procédures et les objectifs sont intrinsèquement liés au processus de prise de décision. Une définition précise des objectifs ainsi que la formalisation des procédures et des règles créent un environnement propice à l'efficacité et orientent le comportement des gestionnaires dans leurs décisions, afin d'atteindre les objectifs établis.

La culture et l'idéologie exercent une influence sur la nature du processus décisionnel de diverses manières. Elles servent de fondement pour l'identification des problèmes, l'établissement des objectifs et la génération d'alternatives. Cela facilite la convergence des gestionnaires sur les objectifs légitimes et les alternatives méritant d'être poursuivies, comme le souligne Beyer (1981).

La quantité et la qualité des informations disponibles au moment de la prise de décision exercent une influence significative sur la compréhension du processus décisionnel. De nombreuses études

se sont penchées sur les systèmes d'information au sein des organisations. Par exemple, Molloy et Schwenk (1995) ont examiné la relation entre l'utilisation du traitement informatique de l'information et le processus de prise de décision stratégique. Ils ont constaté que l'adoption des technologies de l'information améliorait l'efficacité du processus de prise de décision.

Les facteurs environnementaux englobent les caractéristiques de l'environnement externe dans lequel une organisation évolue, notamment la culture nationale, la législation en vigueur, ainsi que la dynamique environnementale. Le rôle essentiel d'un gestionnaire pour assurer la pérennité de l'entreprise consiste à intégrer l'organisation à son environnement. Pour ce faire, les gestionnaires doivent analyser les forces externes et internes qui façonnent l'environnement et identifier celles qui revêtent une pertinence cruciale pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Divers facteurs individuels influencent le processus de prise de décision. Parmi les facteurs significatifs figurent l'expérience antérieure, les biais cognitifs, les différences individuelles telles que l'âge et le statut socio-économique, ainsi que la pertinence personnelle.

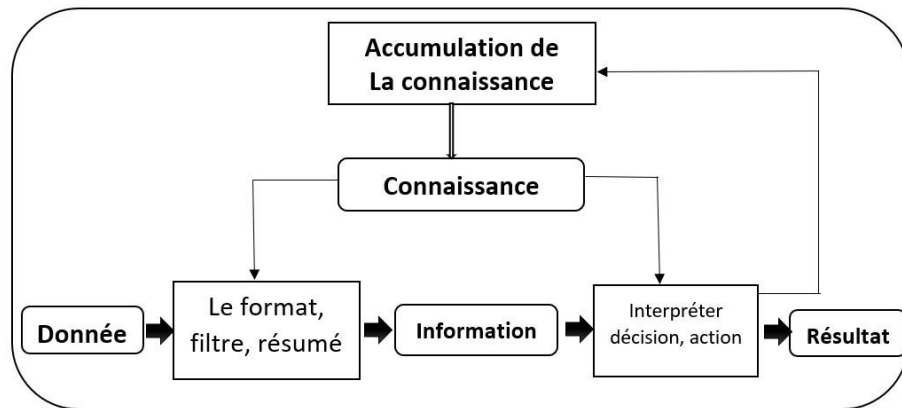
Section 3 : L'information Et La Prise De Décision.

1. De la donnée, à l'information, à la connaissance, à la décision.

Comme nous l'avons vu précédemment, la prise de décision est un processus continu qui représente une étape dans la sélection d'une solution parmi plusieurs options possibles. Les gestionnaires doivent recueillir des données pour permettre ce choix en disposant d'informations pertinentes et en utilisant leurs connaissances antérieures pour prendre des décisions efficaces.

Selon *Aktof* (2002), les données sont définies comme des symboles représentant les caractéristiques des objets, des événements et de leur environnement. L'objectif principal des données est d'enregistrer des activités et des situations, ainsi que de comprendre la réalité des situations ou des événements réels. En revanche, l'information est le résultat du traitement et de la transformation des données. Elle émerge, se consolide, se compare, et commence à avoir une signification. En réalité, les données constituent la matière première de l'information, qui devient information grâce à un processus d'interprétation qui leur attribue une signification et un sens. La progression de ces trois concepts est illustrée dans le schéma ci-dessous.

Figure 2.1 : la relation entre data, information, et connaissance.



La figure illustre le processus de transformation des données en informations puis en connaissances. Les données brutes issues de diverses sources doivent être filtrées et formalisées pour devenir une information utile. Ce processus de traitement des données est assisté par les connaissances antérieures. L'information prend la forme de connaissances lorsque correctement interprétée et associée à un fond de connaissances préexistant, ce qui guide les actions des décideurs.³²

³² Alter, S. (2006). The work system method: Connecting people, processes, and IT for business results. Work System Method ,p 110.

2. Processus de traitement de l'information.

Le traitement de grandes quantités de données présente divers défis, notamment des problèmes tels que l'erreur ou l'insuffisance de fiabilité des données, des contraintes de temps, des retards dans la récupération des données, une utilisation excessive de ressources humaines, une gestion complexe des archives, la redondance des données, et la perte de flexibilité. Pour surmonter ces difficultés, les gestionnaires doivent adopter une approche modérée basée sur les processus de traitement de l'information, intégrant les nouvelles technologies pour effectuer diverses opérations et fonctions connexes.

Aurélien (2006) identifie cinq étapes principales dans le processus de traitement de l'information :

- **Collecte de données** : Cette étape guide la collecte d'informations à partir de diverses sources, internes ou externes, en utilisant des ressources manuelles ou électroniques.
- **Stockage des données** : L'objectif est de garantir la précision et l'organisation des données collectées pour un accès facile, une portabilité et des mises à jour simples.
- **Traitement de l'information** : Cette étape délicate implique diverses opérations telles que le calcul, la fusion, le tri, la sélection, la manipulation et l'interrogation des données.
- **Conversion ou modification** : Les données peuvent nécessiter des améliorations supplémentaires après le traitement pour les rendre plus accessibles et pratiques.
- **Sortie d'informations** : La dernière étape consiste à générer des informations prêtes à être distribuées et utilisées.

Antony (2007) identifie plusieurs méthodes de traitement des données pour faciliter ce processus.³³

Le processus de traitement des données peut être entièrement manuel, sans recours à la technologie, où chaque étape est effectuée manuellement par un individu. Par exemple, si l'on lit un rapport imprimé et compile les données manuellement, on parle de traitement semi manuel des données.

En revanche, la méthode mécanique de traitement des données implique l'utilisation de diverses technologies telles que les machines à écrire, les imprimantes mécaniques ou d'autres dispositifs

³³ Lucey, T. (2005). Management Information Systems. London: Thomson (p. 336). ISBN 978-1-84480-126-8, p 15.

mécaniques. Cette approche de traitement des données est plus rapide et plus précise que le traitement manuel des données.

Le traitement électronique des données fait référence à l'utilisation de méthodes automatisées pour le traitement des données commerciales. Cette méthode implique généralement des activités relativement simples et répétitives pour traiter de grands volumes d'informations similaires.

3. Type, source et importance de l'information

Les informations peuvent être classées selon divers critères, notamment :

- Par temps
- Par fréquence
- Par format
- Selon l'usage spécifique
- Par nature
- Par niveau - Par source.

Critère Temporel : Il permet aux managers de déterminer quand les informations ont été produites et communiquées, ainsi que leur pertinence dans l'environnement actuel. Les données historiques peuvent aider à identifier des tendances sur une période donnée.

Fréquence des Informations : La régularité de la collecte et de la génération d'informations est cruciale. Elle peut avoir un impact significatif sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation, entraînant des économies de temps et d'argent.

Formats d'Information : Les informations peuvent prendre différentes formes, qu'elles soient verbales, écrites, visuelles ou sous forme papier. La façon dont elles sont structurées facilite l'identification de leur source.

Utilisation dans les Fonctions de l'Organisation : Les informations sont utilisées dans divers domaines de l'organisation, tels que la planification, la production, la comptabilité, la finance, etc. Elles soutiennent de nombreuses facettes de la gestion organisationnelle.

Nature de l'Information : L'information peut être qualitative, quantitative, formelle ou informelle, ce qui influence la manière dont elle est présentée, interprétée et communiquée.

Données Formelles et Informelles : Les données formelles sont basées sur des règles et des procédures standard établies par l'organisation, tandis que les données informelles émergent des pratiques courantes et du bon sens des employés.

Niveaux Organisationnels : Les managers à différents niveaux de l'organisation ont des besoins en information distincts en raison de leurs responsabilités. Les informations au niveau stratégique sont spécifiques, globales et couvrent le passé, le présent et l'avenir de l'organisation.

Impact des Nouvelles Technologies : Les avancées technologiques, telles que les technologies de l'information et de la communication, ont réduit la nécessité des managers de niveau tactique, car elles ont automatisé de nombreuses tâches de collecte d'informations.

Tâches Structurées : Certaines tâches de gestion sont structurées avec des règles, des procédures et des paramètres prédéfinis par l'entreprise.

Sources de Données : Les informations proviennent de différentes sources, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. Les données primaires sont recueillies spécifiquement pour une étude, tandis que les données secondaires sont disponibles à l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes.

En résumé, la gestion de l'information est essentielle pour prendre des décisions éclairées et efficaces dans une organisation, et elle varie en fonction de nombreux facteurs, notamment la nature de l'information, son origine et son utilisation à différents niveaux hiérarchiques. Les nouvelles technologies jouent également un rôle clé dans la collecte et la gestion de l'information.

Pour évaluer la capacité d'une entreprise à créer de la richesse, Peter Drucker (1999) recommande aux dirigeants de se baser sur quatre types d'informations essentielles³⁴ :

- **Les Informations de Base :** Ces informations de base sont cruciales pour identifier les problèmes à résoudre. Elles comprennent des mesures standard telles que les prévisions de cash-flow, les ratios financiers, les niveaux de stocks, l'endettement et les écarts budgétaires. Ces données fournissent une vue d'ensemble de la santé financière de l'entreprise.
- **Les Informations sur la Productivité des Ressources Clés :** Les dirigeants doivent disposer d'informations sur la productivité de leurs ressources clés, ce qui inclut la mesure de la productivité de tous les facteurs de production. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources de l'organisation.

³⁴ Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. Harvard business review, 73(1), 54-62. pp 55-61.

- **Les Informations sur les Compétences Clés** : L'innovation et la compétitivité sont des éléments clés pour une entreprise prospère. Les informations sur les compétences clés, y compris la capacité d'innovation de l'entreprise, sont essentielles pour évaluer sa performance dans ces domaines.
- **Les Informations sur l'Allocation des Ressources Rares** : Les dirigeants doivent être en mesure de suivre et de comprendre comment leurs ressources rares, telles que le temps, l'argent et le personnel, sont allouées et investies dans le temps. Cela permet d'optimiser l'efficacité de l'organisation

4. Profil de l'information nécessaire à la décision efficace

Les caractéristiques nécessaires à une décision efficace sont :³⁵

- **Précision et Exactitude** : L'exactitude des informations a un impact significatif sur le succès ou l'échec des décisions de l'entreprise. Des décisions stratégiques basées sur une analyse de tendance incorrecte peuvent entraîner des pertes financières importantes.
- **Disponibilité (Ponctualité) et Actualisation** : La disponibilité en temps opportun des informations est cruciale pour prendre des décisions éclairées dans un environnement fortement concurrentiel. Les informations doivent être constamment mises à jour, en particulier dans des contextes caractérisés par des changements rapides tels que les fluctuations des prix du marché, les politiques gouvernementales et les pénuries d'énergie.
- **Pertinence et Adéquation** : Les informations, aussi précises et à jour soient-elles, doivent être pertinentes par rapport au contexte et aux besoins de l'utilisateur.
- **Complétude et Exhaustivité** : Pour prendre des décisions éclairées, les gestionnaires doivent avoir accès à des informations complètes et exhaustives.
- **Flexibilité** : L'information doit être flexible, c'est-à-dire qu'elle doit pouvoir être utilisée par plusieurs décideurs.

-
- **Simplicité** : Les informations doivent être présentées de manière simple, évitant la complexité et les détails opérationnels excessifs. Trop d'informations peuvent entraîner une surcharge cognitive, rendant difficile la détermination de ce qui est vraiment important.

³⁵ del Pilar Angeles, M., García-Ugalde, F. J., & México, D. F. (2012). Relevance of Quality Criteria According to the Type of Information Systems. DBKDA 2012, 182. p 175.

- **Fiabilité** : Lors de la prise de décision, le gestionnaire doit s'assurer du degré de fiabilité de la source et avoir confiance en l'information utilisée.
- **Accessibilité** : L'accessibilité à l'information est un élément essentiel pour une utilisation efficace. Les informations doivent être facilement accessibles aux gestionnaires.
- **Sécurité** : Les informations doivent être sécurisées pour empêcher l'accès par des individus non autorisés.

5. Valeur et coût de l'information

La valeur de l'information est cruciale dans le processus de prise de décision, mais l'évaluer n'est pas une tâche simple. Les gestionnaires utilisent des mesures et des modèles approximatifs pour estimer cette valeur. L'approche normative de l'évaluation de l'information repose sur une analyse quantitative rigoureuse des situations où l'information peut être modélisée avec précision. Elle permet de calculer l'impact des différentes caractéristiques sur la performance de la décision.³⁶

En d'autres termes, la valeur normative de l'information est calculée dans des situations bien définies où tous les éléments de l'information et de la décision sont connus et mesurables. Le principe fondamental de l'approche normative repose sur le fait que le gestionnaire possède déjà une certaine connaissance préalable de la probabilité d'occurrence d'événements pertinents pour ses décisions. Des informations supplémentaires peuvent modifier cette probabilité et, par conséquent, influencer sa décision et le bénéfice attendu de cette décision. La valeur de l'information supplémentaire est donc la différence entre le bénéfice escompté en réduisant l'incertitude concernant l'événement futur.³⁷

L'approche réaliste évalue l'impact de l'information fournie par de nouveaux services d'information sur les résultats des décisions et les performances des décideurs. Son principe fondamental est que l'information a un effet sur les performances.

³⁶ Ronen, B., & Spector, Y. (1995). Evaluating sampling strategy under two criteria. *European Journal of Operational Research*, 80(1), 59-67. pp 59-67.

³⁷ Carey, J. M. (Ed.). (1997). *Human factors in information systems: the relationship between user interface design and human performance* (Vol. 4). Intellect (UK). p 70.

De nombreuses études ont adopté cette approche pour évaluer la valeur de l'information dans la prise de décision et au sein des organisations. Le tableau ci-dessous résume quelques-unes de ces études.

La valeur perçue de l'information est empirique et particulièrement utile pour les décisions non structurées. Elle repose sur une évaluation subjective de la valeur de l'information par les utilisateurs, qui sont capables de reconnaître les avantages qu'elle apportera ou les pertes qu'ils subiront en l'absence de cette information. Lorsque des échelles sont utilisées, cette approche suppose que les utilisateurs peuvent ordonner la valeur de l'information selon un certain critère, ou lorsqu'une unité monétaire est utilisée, qu'ils peuvent quantifier cette valeur en termes monétaires.³⁸

³⁸ Ahituv, N. (1989). Assessing the value of information: Problems and approaches.

CHAPITRE III : LA PUISSANCE DES REPRESENTATIONS SOCIALES ET DES IDEOLOGIES

Les représentations sociales (croyances partagées sur des objets sociaux, des groupes, des situations) et les idéologies (systèmes organisés de croyances et de valeurs qui orientent l'action) sont des forces motrices puissantes dans le comportement individuel et collectif. Elles peuvent être sources de cohésion, mais aussi de malentendus, de tensions et de conflits lorsqu'elles ne sont pas comprises ou lorsqu'elles divergent fortement entre interlocuteurs.

Section : 1 Représentations cognitives ou mentales

Dans le cadre des sciences cognitives, les représentations sont traitées du point de vue de l'individu et portent le nom de représentations mentales ou cognitives. (Le Ny, 1989 ; Tijus, 2001). Selon l'approche sociocognitive, la représentation peut faire référence :

soit à des structures de connaissance stables et entreposées dans la mémoire à long terme³⁹, lesquelles constituent le savoir de base qui aide à l'action et à la compréhension du monde indépendamment de leur degré de rigueur au regard des critères scientifiques s'y rapportant.

soit à des constructions circonstancielles, parfois précaires, dépendant du contexte et des fins spécifiques de chaque tâche et qui sont entreposées dans la mémoire à court terme⁴⁰ (Cordier et coll., 1990).

Dans l'ensemble, les représentations constituent le prisme par lequel une personne perçoit le réel et en retient ce qui est jugé pertinent.

Les représentations pourraient être aussi classifiées dans trois catégories correspondant à trois moyens majeurs d'appréhension de la réalité (Cordier et coll., 1990).

Premièrement, les représentations propositionnelles ou prédicatives (Tijus, 2001), qui ont des contenus reliés au langage, à sa production et à sa compréhension. Ces représentations constituent l'objet d'étude préférentiel des linguistes (Cordier et coll., 1990).

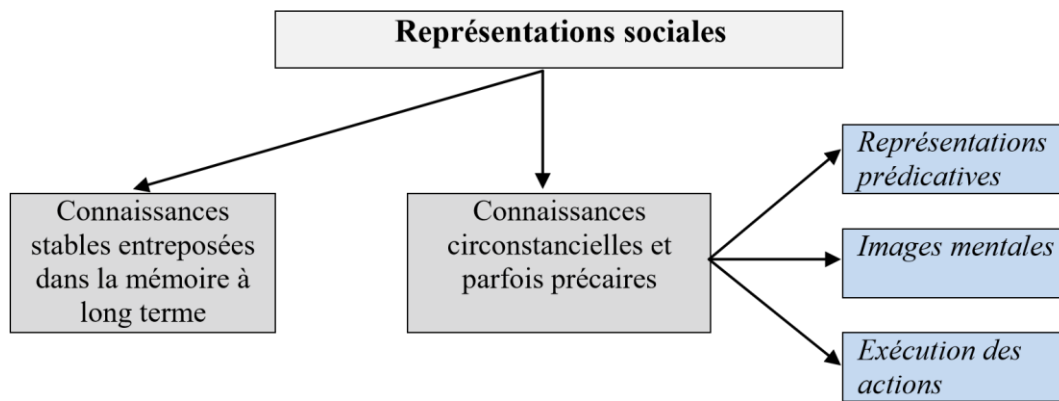
Deuxièmement, les représentations imagées ou les images mentales (Tijus, 2001) se réfèrent aux structures spatiales caractéristiques de la perception visuelle et se constituent à l'aide des codes imagés qui servent « à coder des informations aussi bien sur des dimensions abstraites que sur des dimensions physiques qui ont un support visuel » (Cordier et coll., 1990 :40).

Troisièmement, les représentations liées à l'exécution des actions reposent sur la sensorimotricité et aident à l'exécution des procédures et au contrôle de leur déroulement.

³⁹ La *mémoire à long terme* est la mémoire telle qu'on l'entende habituellement et se réfère au stockage de l'information d'une manière plus ou moins permanente. La mémoire à long terme aurait une capacité illimitée (Atkinson et Shiffrin, 1968).

⁴⁰ La *mémoire à court terme* serait une forme de mémoire avec une capacité limitée qui conserve pendant de courtes périodes de temps l'information provenant du registre sensoriel, avant de la transférer (ou non) dans la mémoire à long terme (Atkinson et Shiffrin, 1968).

Figure 4 : Représentations cognitives ou mentales



Source : Les classifications de Cordier et coll. (1990 et Tijus (2001).

il convient aussi de noter que le terme de « représentation » est surtout utilisé par les auteurs francophones tandis que les chercheurs anglophones lui substituent des expressions telles que « structure cognitive » ou « schéma mental » (Ehlinger, 1998).

1.2 Représentations sociales (RS)

La représentation en tant que modalité de connaissance particulière d'un objet (qu'il soit ou non social) peut être à la fois édifiée par un sujet individuel ou par un sujet collectif. Les germes de la théorie des représentations sociales se trouvent dans les représentations collectives d'Émile Durkheim. Dans un article de la *Revue de métaphysique et de morale*, paru en 1898, Durkheim distingue trois types de réalités :

(1) les processus physico-chimiques du cerveau, (2) les représentations individuelles et (3) les représentations collectives. Il définit la troisième catégorie comme étant constituée des croyances et valeurs communes à tous les membres d'une collectivité.

Le rôle des représentations est de préparer les individus à penser et à agir uniformément, en préservant ainsi le lien social. À la différence des représentations individuelles qui sont éphémères et varient selon les mutations du milieu interne ou externe de l'individu, les représentations collectives sont plus stables et persistantes (Durkheim, 1912/1968).

Au début des années 60, Serge Moscovici revisite la théorie des représentations collectives de Durkheim en proposant le concept de « représentations sociales ». De la sociologie, les représentations passent au domaine de la psychologie sociale. Moscovici tranche ainsi le vieux débat sur l'action de l'individu et celle de la société : ce sont les individus qui forment une société donnée, mais celle-ci détermine leurs actions. Alors, les individus sont le produit de la société qu'ils forment. Moscovici voit donc l'ancienne dichotomie individu – société dans son dynamisme, étant intéressé par les interactions permanentes entre la société et les individus. La première recherche sur les représentations sociales est la thèse de doctorat de Moscovici « *La psychanalyse, son image et son public* » (1961/1976), qui a porté sur la manière dont les Français voient et se représentent la

psychanalyse. Moscovici se donne ainsi comme but de montrer « *comment une nouvelle théorie scientifique ou politique est diffusée dans une culture donnée, comment elle est transformée au cours de ce processus et comment elle change à son tour la vision que les gens ont d'eux-mêmes et du monde dans lequel ils vivent* » (Farr, 1984 : 385).

Cette première recherche a généré un domaine transdisciplinaire qui comprend maintenant des milliers de publications, dans de nombreuses langues, réparties sur tous les continents. Selon Nikos Kalampalikis et Valérie Haas (2008: 450), la théorie des représentations sociales est devenue beaucoup plus qu'une simple théorie c'est « *une nouvelle carte de la pensée sociale* ».

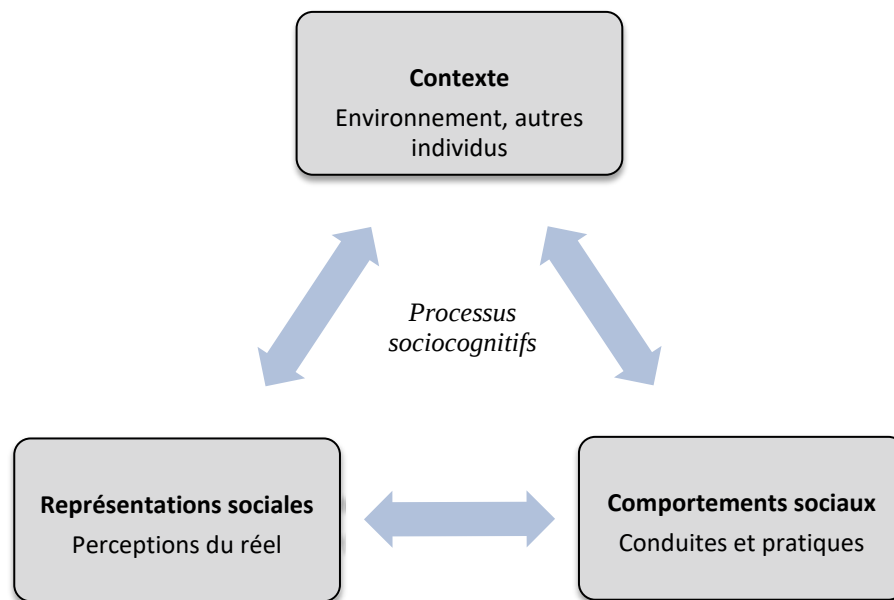
1.2.1 Concept de RS

Moscovici part de la prémisse qu'« il n'y a pas de coupure *donnée* entre l'univers extérieur et l'univers de l'individu (ou du groupe), que le sujet et l'objet ne sont pas foncièrement hétérogènes dans leur champ commun » (Moscovici, 1961/1976 : 46). Ainsi, l'objet serait construit par le sujet individuel ou collectif et n'existerait pour ce sujet qu'en tant que fonction des moyens et des méthodes permettant de le connaître.

Contrairement à la représentation collective durkheimienne, laquelle serait une entité structurée et figée qui se transmet fidèlement d'une génération à l'autre et qui reflète la conscience collective stable d'une société, les représentations sociales de Moscovici obéissent à des processus de transformation et d'évolution dans le cadre des communications et des interactions sociales quotidiennes. Il s'agirait ainsi de structures dynamiques qui se construisent et se transmettent plutôt au niveau des groupes sociaux qu'au niveau de la société dans son ensemble. Elles apparaissent à l'interface entre l'individuel et le social, en intégrant à la fois des éléments cognitifs, affectifs et sociaux (Moscovici, 1961/1976).

Les représentations sociales sont donc des ensembles dynamiques (et partagés par des groupes sociaux) d'idées, de communications, de valeurs, etc., qui aident à l'interprétation et au façonnement du réel et qui s'appliquent à des zones d'existence et à des activités particulières. Leur statut serait « celui d'une *production* de comportements et de rapports à l'environnement, d'une action qui modifie les uns et les autres, et non pas d'une *reproduction* de ces comportements ou de ces rapports, d'une réaction à un stimulus extérieur donné » (Moscovici, 1961/1976 : 48).

Par conséquent, nous pouvons dire que les représentations sociales sont des « réalités pour nous ». Autrement dit, la réalité sociale existe pour nous dans la mesure où existe une représentation sociale



Source : adapté de Lauriol (1998)

correspondante. Tant que nous n'avons pas une représentation d'un phénomène ou d'un événement, nous ignorons son existence. Les représentations sociales, nous pouvons dire, confèrent une existence sociale à un objet.

En même temps, les RS sont des médiateurs entre l'individu et la collectivité, générés par les interactions des individus au sein des réseaux de communication. D'après Moscovici (1997), trois types de communication sont à l'origine de ces réseaux - la *diffusion*, la *propagation* et la *propagande* - tous liés aux trois types de représentations sociales :

La propagande dans laquelle la conduite apparaît nécessaire et explicite peut être associée aux stéréotypes⁴¹ ; la propagation pour qui la conduite semble nécessaire et implicite est rapprochée des attitudes ; finalement, la diffusion avec des conduites optatives, fragmentaires et locales est liée aux opinions (Negura, 2007).

Selon Moscovici, chaque RS a trois dimensions : l'*information*, qui a trait à l'organisation des connaissances à propos d'un objet social, l'*attitude*, qui se réfère à l'orientation évaluative globale par rapport à cet objet, et le *champ de représentation*, qui concerne la structure hiérarchisée du contenu (d'ordre cognitif, affectif ou moral) de la représentation.

⁴¹ Voir aussi section 2.2.3

En ce qui concerne la dimension de l'*information*, Moscovici (1961) constate, dans le cadre de son étude sur la RS de la psychanalyse, que dans certains groupes sociaux, par exemple, parmi les ouvriers, il n'existe pas d'information cohérente relativement à la psychanalyse, tandis que les classes moyennes « supérieures » et les étudiants sont beaucoup mieux informés quant aux buts et aux fondements théoriques de la thérapie psychanalytique.

Relativement à l'*attitude*, Moscovici remarque une tendance des personnes plus jeunes à être plus favorables à la psychanalyse. La même tendance apparaît aussi dans le cas des personnes mieux informées.

Le champ de la représentation, quant à lui, se réfère à la structuration ou à l'organisation de l'ensemble représenté. Ainsi, pour revenir aux exemples tirés de l'étude de Moscovici, le champ de la représentation de la classe moyenne est structuré surtout autour de l'image du psychanalyste (qui pourrait être positive : le psychanalyste en tant qu'ami, médecin, ou négative : le psychanalyste en tant qu'observateur, charlatan), du but de l'analyse (éducation, aide) et de la pratique dont la psychanalyse se rapproche le plus (conversation, suggestion, confession).

Moscovici (1976 : 287) considère que ces « trois dimensions – *information, champ de représentation, attitude* – de la représentation sociale de la psychanalyse nous donnent un aperçu du contenu et de son sens ». Il ajoute que, dans son étude, il a été capable de mettre en évidence cette tridimensionnalité seulement pour les représentations appartenant aux étudiants, aux professions libérales et aux classes moyennes. Cela l'amène à penser que « s'il y a une représentation sociale de la psychanalyse, celle-ci est *cohérente et structurée*⁴² dans les populations que nous venons de citer, tandis qu'elle a un caractère beaucoup plus diffus dans les autres : classe ouvrière, écoles techniques et classes moyennes » (p. 290).

1.2.2 Principes généraux des RS

Selon Flament et Rouquette (2003), les RS sont des formes cognitives socialement produites, et par la suite socialement différenciées. Il en résulte deux *principes généraux* qui doivent présider sous une forme ou sous une autre à toute investigation :

- D'une part, il est nécessaire d'avoir recours en permanence à une *référence sociologique* (et non strictement psychologique) quant à la genèse et à la mise en œuvre des RS. Les RS ne peuvent être comprises et situées (Moscovici, 1961/1976) qu'à partir de leur articulation avec les processus de communication, tout particulièrement les communications de masse, et avec les formes de la sociabilité, tout particulièrement les rapports intergroupes ;

⁴² Les italiques ont été employés par l'auteur.

- D'autre part, typiquement les études sur le terrain exigent une comparaison⁴³ (qu'elle soit synchronique ou diachronique) de populations. « *Seule en effet cette comparaison est en mesure de mettre en évidence les spécificités sociales relatives, soit qu'il s'agisse d'une même population prise à deux moments de son évolution, soit qu'il s'agisse de deux populations distinctes considérées au même moment* » (Flament et Rouquette, 2003 : 13).

1.2.3. Définitions, caractéristiques, fonctions des RS

À partir de ces deux principes, Flament et Rouquette (2003) formulent trois définitions des RS :

- *Définition descriptive* : La RS est une façon de voir un aspect du monde, qui se traduit dans le jugement et dans l'action. Quelle que soit la méthodologie d'étude utilisée, cette « façon de voir » ne peut être suffisamment appréhendée chez un individu singulier, elle renvoie à un *fait social*.
- *Définition conceptuelle* : La RS est un système d'opinions, d'attitudes et de croyances concernant un « objet » donné. Elle comprend en effet des savoirs, des prises de position, des applications de valeurs, des prescriptions normatives, etc.
- *Définition opérationnelle* : La RS est un *ensemble d'éléments cognitifs liés par des relations*, ces éléments et ces relations se trouvant attestés au sein d'un groupe déterminé.

Nous avons répertorié dans le tableau ci-dessous d'autres définitions proposées par les différents auteurs :

Tableau V : Définitions de la RS

Auteur	Définition
Moscovici (1961/1976)	<i>phénomènes complexes</i> , toujours activés et agissant dans la vie sociale. Les RS sont composées d'éléments divers qui ont longtemps été étudiés de façon isolée : attitudes, opinions, croyances, valeurs, idéologies, etc.
	<i>théories des sciences collectives sui generis</i> destinées à l'interprétation et au façonnement du réel.
Fischer (1987)	<i>processus d'élaboration</i> perceptive et mentale de la réalité qui transforme les objets sociaux (personnes, contextes, situations) en catégories symboliques (valeurs, croyances, idéologies) et leur confère un statut cognitif, permettant d'appréhender les aspects de la vie ordinaire par un recadrage de nos propres conduites à l'intérieur des interactions sociales.

⁴³ Dans notre recherche, nous allons nous baser sur ce principe pour analyser les RS de l'équipe entrepreneuriale.

Descamps (1987)	<i>schèmes cognitifs</i> socialement élaborés et partagés qui nous permettent de penser, de nous représenter la réalité, d'orienter et d'organiser nos comportements.
Doise (1990)	<i>principes générateurs de prises de positions</i> liées à des insertions spécifiques dans un ensemble des rapports sociaux et organisant les processus symboliques intervenant dans ces rapports.
Myers et Lamarche (1992)	idées et valeurs largement répandues, incluant nos idéologies culturelles et nos suppositions.
Flament (1994)	<i>ensemble organisé de cognitions</i> relatives à un objet et partagées par les membres d'une population homogène.
Abric (1987) (1994)	<i>produit et processus d'une activité mentale</i> par laquelle un individu ou un groupe, reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique.
	<i>vision fonctionnelle</i> du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de référence, donc de s'y adapter, de s'y définir une place.
Jodelet (1993)	<i>forme de connaissance</i> socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et facilitant la construction d'une réalité commune à un ensemble social.
Fischer (1996)	modalités cognitives spécifiques d'élaboration de la réalité.
Verstraete (2003 : 59)	<i>représentation</i> qu'ont les sujets d'un espace social de certains objets de cet espace.

Ces définitions font clairement ressortir que la RS est basée sur trois éléments (voir figure 6) : l'intégration des caractéristiques objectives de l'objet (ou du phénomène)

- l'intégration des expériences antérieures du sujet ;
- l'intégration des systèmes d'attitudes et de normes culturelles et sociales.

Ces différentes définitions de RS, nous permettent également de retrouver **trois caractéristiques** interdépendantes des RS : la communication, la reconstruction du réel et la maîtrise de l'environnement.

La communication : Les RS offrent aux individus « *un code pour leurs échanges et un code pour nommer et classer de manière univoque les parties de leur monde et de leur histoire individuelle ou collective* » (Moscovici, 1961/1976 : 11).

La reconstruction du réel : « Les RS nous guident dans la façon de nommer et de définir ensemble les différents aspects de notre réalité de tous les jours ; dans la façon de les interpréter, de statuer sur eux et le cas échéant de prendre une position à leurs égards et de la défendre » (Jodelet, 1993 : 18).

La maîtrise de l'environnement : l'ensemble des RS permet aux individus de se situer dans leur environnement et de le maîtriser. Cette dimension nous renvoie à l'utilité sociale de la notion de RS. (Jouet-Le Pors, 2004)

Selon Abric (1994), à partir de ces trois caractéristiques, nous pouvons inférer les **quatre fonctions** suivantes des RS :

1. *La fonction de code commun* : les RS munissent les acteurs sociaux, d'un savoir qui est commun (partagé) et dont le rôle est de faciliter la communication. Il convient de noter que ce savoir de sens commun n'est pas nécessairement conforme aux savoirs scientifiques : les RS ne correspondent pas à la réalité scientifique des faits pourtant elles permettent de comprendre et d'expliquer la réalité,
2. *la fonction d'orientation des comportements* : les RS fournissent aux sujets « un guide pour l'action, elles orientent les actions et les relations sociales » (Abric, 1994 : 13).
3. *la fonction de justification* : les RS permettent a posteriori de motiver les prises de position et les attitudes.
4. *la fonction identitaire* : les RS permettent de construire l'identité d'un groupe. D'ailleurs, on ne met en évidence une RS que par rapport à un groupe concerné : la RS est liée à un ensemble d'acquis préalables du groupe (histoire, expérience, évolution).

Afin de mieux saisir le concept de RS, nous allons maintenant voir leur contenu et leur structure.

1.2.4 . Contenu et structure des RS

Selon Abric (1984a ; 1984b ; 1987 ; 1994 ; 2003), collaborateur proche de Moscovici et aussi le plus connu représentant de l'école dite « d'Aix en Provence »⁴⁴, le repérage du *contenu* d'une RS ne suffirait pas à sa compréhension, car deux représentations différentes peuvent avoir des contenus identiques. C'est pourquoi il est important donc de découvrir la modalité d'organisation des représentations sociales, c'est-à-dire leur *structure*.

⁴⁴ Les chercheurs d'Aix-en-Provence (Abric, 1984a,b ; Moliner, 1989 ; Guimelli, 1994) font l'hypothèse selon laquelle les RS sont composées de différents éléments qu'il est possible de hiérarchiser.

L'approche d'Abric (1984a ; 1984b ; 1994) postule que toute RS s'organise autour d'un *Noyau Central (ou Système Central)*⁴⁵. Ce Noyau Central constitue un sous ensemble important de la représentation, car il détermine en même temps sa signification et sa structure. « *Toute modification du Noyau Central entraîne une transformation complète de la représentation* » (Abric, 2003 : 375). Les représentations sociales possèdent aussi des *éléments périphériques* plus diversifiés et plus flexibles, ayant le rôle de « protéger » le Noyau Central des informations contradictoires et de permettre l'adaptation du sujet aux situations quotidiennes.

Voici dans la figure ci-dessous un exemple de la structure d'une RS, tiré de la recherche d'Abric (1994) sur la RS du travail.

Si l'on parle de la structure dichotomique *Noyau Central / Zone périphérique*, nous pouvons dire que les représentations sociales sont, en même temps, stables et variables, rigides ou flexibles. Pour illustrer notre propos, nous pouvons utiliser la recherche doctorale de Jodelet (1985) sur les représentations sociales de la maladie mentale. Dans cette recherche, Jodelet montre que même s'ils considèrent les malades mentaux comme étant dangereux, les paysans hébergeant ces derniers ont trouvé une solution pour les intégrer dans la communauté d'Ainay-le-Château. Pour cela, ils ont divisé les malades mentaux en « malades des nerfs » et « malades du cerveau ». Dans leur théorie psychiatrique naïve, seuls les malades des nerfs étaient dangereux. De cette façon, la représentation sociale de la maladie mentale est stable dans le sens que les malades mentaux sont dangereux. Mais la RS devient en même temps flexible en intégrant une « exception »: l'idée des malades du cerveau.

Abric (1994) a trouvé une explication structuraliste à cette contradiction, la théorie du Noyau Central et de la zone périphérique, selon laquelle toute RS est composée de deux entités qui sont distinctes, mais complémentaires. « *Cette structure dichotomique permet l'élaboration de représentations sociales individualisées, mais toutefois organisées autour d'un Noyau Central commun dont la signification est partagée par l'ensemble des membres du groupe* » (Lheureux et coll., 2008 : 41). Par conséquent, les éléments centraux indiquent des cognitions incontournables pour définir l'objet de représentation tandis que les éléments périphériques sont plus fortement contextualisés (Lheureux et coll., 2008).

⁴⁵ La dénomination de « Noyau Central » est parfois (et plus récemment) remplacée par celle de « zone centrale » ou « système central » (Roussiau et Bonardi, 2001).

En conséquence, l'étude d'une RS nécessiterait au premier abord la recherche de son Noyau Central, et, à défaut d'identifier celui-ci, il serait possible de conclure « soit qu'il n'y a pas de représentation de l'objet considéré, soit que cette représentation peut être englobée dans une autre ou conséquence de cette autre, donc qu'elle n'est pas autonome » (Roussiau et Bonardi, 2001 : 121).

Il convient de noter qu'il existe aussi d'autres modèles structurels des représentations sociales. Le plus connu est le modèle bidimensionnel, proposé par le psychologue social Pascal Moliner (1995, 2001b). Dans une recherche sur les représentations sociales de l'entreprise, Moliner (1994) a remarqué la présence d'un élément qui était central («Profit»), mais avait un lien moins systématique avec l'objet de représentation

(« Entreprise ») par rapport à un autre élément central («Hiérarchie»). Pourtant, « Profit » est significativement plus évaluatif que l'élément central «Hiérarchie », lequel est plus descriptif. De même, pour les éléments périphériques, il existe des différences : « Recherche » est une description (élément périphérique non évaluatif) et « Épanouissement personnel » constitue une attente (élément périphérique évaluatif).

Ainsi, selon le modèle bidimensionnel, les éléments d'une représentation seraient groupés en quatre zones différentes, en fonction de leur statut central ou périphérique et de leur caractère plus ou moins évaluatif :

1. *la zone des définitions*, composée des éléments centraux non évaluatifs permettant de définir l'objet de la représentation,
2. *la zone des normes* comprendrait les éléments centraux évaluatifs constituant des jugements globaux de cet objet.
3. *la zone des descriptions*, où l'on trouve des éléments périphériques non évaluatifs nés des expériences concrètes de l'individu avec l'objet de la représentation.
4. *la zone des attentes*, formée des éléments périphériques évaluatifs exprimant les convoitises ou les craintes de l'individu par rapport à l'objet représenté.

1.2.5. Construction des RS

Les représentations sociales se construisent sur la base de deux processus : l'objectivation et l'ancrage⁴⁶ (Doise, 1990 ; 1992).

1. À travers un processus de simplification, **l'objectivation** rend concrètes, les informations abstraites relatives à l'objet. On concrétise les notions en désignant des objets

⁴⁶ Concepts qui ont été définis par Moscovici (1961/1976) en tant que *principes organisateurs* des RS.

par des mots. La fonction sociale de l'objectivation serait ainsi de faciliter la communication en permettant aux individus de se rapporter à une « carte mentale commune » (la structure représentationnelle), composée d'un ensemble de « réalités » symboliques et matérielles (Doise et coll., 1992).

2. **L'ancrage** représente l'enracinement social de la représentation. La RS se construit par intégration de nouvelles informations dans une structure de catégories plus familières. On rattache l'objet nouveau à des objets plus habituels. Ceci se réalise par l'intermédiaire de divers mécanismes étudiés habituellement par la psychologie sociale et cognitive : *l'assimilation, l'accentuation des contrastes et la catégorisation*. La RS se construit en référence à des croyances, des valeurs, des connaissances que le groupe possédait déjà (Doise et coll., 1992).

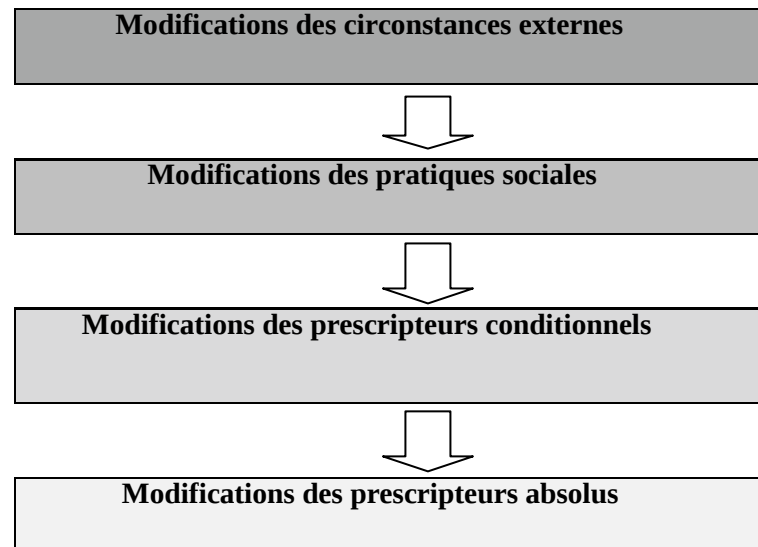
L'objectivation et l'ancrage sont des processus synergiques. L'objectivation décrit la construction formelle d'une connaissance, *c.-à-d.* la représentation sociale, à partir de savoirs préexistants, et l'ancrage permet de comprendre comment cette connaissance s'inscrira pratiquement dans les rapports sociaux entre les individus.

1.2.6. Transformation des RS

Comme nous venons de le voir, la théorie du Noyau Central élaborée par Abric (1984a ; 1984b ; 1994) nous montre qu'il ne suffit pas d'étudier uniquement le contenu d'une RS, c'est-à-dire les opinions, les attitudes, les croyances, mais il faut aussi connaître sa structure afin d'appréhender ses dynamiques profondes.

Nous allons donc présenter dans cette section le lien entre les transformations des RS et leurs structures. Les diverses dynamiques liées aux transformations des RS ont été synthétisées par Flament (1994 : 50) dans le schéma suivant :

Figure 9: Modifications des RS



Source : d'après Flament (1994 : 50)

Les *circonstances externes* sont les renseignements extérieurs à la RS et qui la visent directement. La nécessité d'adaptation rapide et efficace engendre des comportements globaux accordés aux circonstances récentes. De *nouvelles pratiques sociales* constituent le premier effet de la réalité actuelle et constituent une interface entre les circonstances externes et les éléments périphériques de la RS.

L'absorption des pratiques inhabituelles par l'imaginaire social⁴⁷ ne se fait ni immédiatement, ni totalement. Au début, les nouveaux éléments externes affectent les éléments périphériques qui, conformément à certaines recherches, sont conditionnels (Flament, 1994). Le rôle des éléments périphériques est de modérer le comportement en fonction de la situation concrète. Par exemple, nous nous disons prêts à aider tout le monde, mais si nous rencontrons dans la rue un ivrogne et un malade, nous aiderons plutôt le malade. Les *éléments périphériques* sont donc ceux qui prennent en considération les fluctuations des *circonstances externes*.

Contrairement au cas des éléments périphériques, le changement du *Noyau Central* implique nécessairement le changement de toute la RS. Ceci est la raison de sa résistance et des difficultés d'adaptation des mentalités.

⁴⁷ L'**imaginaire social** est un magma de significations sociales à caractère imaginaire, dont la production va au-delà des élaborations psychiques individuelles. Il s'agit d'un concept proposé par Cornelius Castoriadis (1975).

Selon Flament (1994 :236), il existerait trois types de mécanismes de transformation d'une RS :

- *Transformation progressive*, «lorsque les pratiques nouvelles ne sont pas totalement contradictoires avec le Noyau Central de la représentation ». Il n'y a alors ni rupture, ni éclatement du Noyau Central (Flament, 1994 :236).
- *Transformation résistante*, lorsque les nouvelles pratiques sont contradictoires par rapport aux anciennes, mais se heurtent au mécanisme de défense de la représentation. Elles créent des schèmes étranges qui, par l'augmentation de leur fréquence, transforment le Noyau Central et donc la représentation.
- *Transformation brutale*, lorsque les pratiques nouvelles détruisent la cohérence et le consensus des éléments formant le Noyau Central, en entraînant une nouvelle structuration et, finalement, l'apparition d'une nouvelle représentation. On considère cependant que les éléments de l'ancien Noyau Central pourraient jouer un rôle considérable dans la formation de la nouvelle représentation sociale.

1.2.5 Les RS par rapport à d'autres manifestations de la mentalité collective

Jusqu'ici, nous avons caractérisé la notion de RS. Il importe de s'attarder aussi sur les notions de préjugé, stéréotype et superstition, lesquelles sont également le produit de l'imaginaire collectif et relèvent de la psychologie sociale.

Préjugés

Allport (1954) a défini les préjugés comme des attitudes négatives ou des prédispositions à adopter un comportement négatif par rapport à un groupe ou aux membres de ce groupe, suite à des opinions adoptées en l'absence d'informations ou de pratiques suffisantes. Ils sont acquis par les individus à partir de leurs vécus et caractérisés par l'habitude. Les préjugés déterminent des généralisations préjudiciables à l'égard des membres d'un groupe particulier. Pour Mannoni, le préjugé est une « *espèce de convention sociale qui intéresse tout particulièrement certaines questions et se présente ainsi comme une élaboration mentale simple et unifiée pour tous les membres du groupe* » (Mannoni, 1998 : 24).

Les préjugés sont réputés difficilement modifiables puisqu'ils sont des Facilitateurs commodes et efficaces de la communication sociale et, en même temps, des activateurs de la pensée vulgaire (Mannoni, 1998).

Stéréotypes

Le nom de stéréotype vient du grec *stereotyp*, employé à l'origine pour des imprimés lorsque les lignes et les lettres étaient unies entre elles de façon rigide. Il désigne la représentation schématisée, figée et réduite quant au comportement d'autres personnes, organisations ou autres formes de relation (Hartfiel et Hillmann, 1982 : 733)⁴⁸.

Les stéréotypes représentent des raccourcis cognitifs servant à inclure un ensemble d'individus dans une même catégorie et d'en conclure par la suite qu'ils ont tous des caractéristiques communes. Ainsi, Leyens (2006 : 67) définit les stéréotypes comme « *des théories implicites de personnalité, partagées par l'ensemble des membres d'un groupe à propos de l'ensemble des membres d'un autre groupe et de leur propre groupe* ».

Les stéréotypes représentent la composante cognitive des préjugés. Par rapport aux préjugés, les stéréotypes sont des clichés mentaux stables, constants et peu susceptibles de modification (Mannoni, 1998). Les stéréotypes opèrent par simplification extrême, toutes les caractéristiques d'un groupe étant réduites à deux ou trois, par exemple « *les gitans sont des voleurs* » (Descamps, 1987). À l'opposé des préjugés, les stéréotypes ne sont pas nécessairement négatifs, ils peuvent renfermer des opinions autant positives que négatives au sujet des traits de divers groupes sociaux.

Selon Mannoni (1998) il existe un jeu de connexion et d'échange entre les préjugés, les stéréotypes et les RS. Les mêmes matériaux physiques interviennent dans leur constitution. Il s'agit essentiellement des caractères porteurs du sens d'où dérive la valeur finale de l' « image mentale ».

La même représentation peut faire appel à un ou plusieurs stéréotypes ou préjugés. Elle constitue le niveau d'intégration psychique supérieur aux préjugés et stéréotypes dont elle se servirait tout en se distançant quelque peu (Mannoni, 1998).

⁴⁸ Cités par Barmeyer (2007).

Tout comme les idées reçues, préjugés, stéréotypes, les RS comportent une part de vérité et correspondent à une certaine réalité. Leur « vérité » tire son origine dans leur nature profondément subjective dépendant de la psychologie du groupe de référence et des circonstances qui peuvent en modifier le contenu.

Superstitions

L'univers des croyances auxquelles l'homme adhère est, d'une façon générale, immergé dans l'irrationnel. Les superstitions jouent un rôle dans l'épistémologie de sens commun où elles tiennent lieu à la fois d'un pseudo-savoir donnant forme à la pensée sociale et d'une modalité de contrôle ou d'adaptation au monde environnant. (Askevis-Leherpeux, 1988)

Malgré les difficultés que comporte leur étude, les superstitions existent bel et bien dans notre société où elles induisent des fonctionnements sociaux. Elles sont parfois même porteuses d'un discours normatif qu'elles fondent ou cautionnent. Les formes que les superstitions revêtent dans le discours social reposent sur des systèmes de représentations (Mannoni, 1998).

Au regard de ce qui précède quelle sera l'influence des représentations sociales sur

Section : 2 Appréciation de leur influence

Pour comprendre leur impact, nous pouvons nous appuyer sur plusieurs concepts clés :

2.1 : L'identité individuelle et collective

Chaque personne ou groupe possède une structure identitaire qui guide ses actions. Cette structure comprend notamment :

- **Ce que l'on veut faire (Système de Valeurs) :** C'est ici que les représentations sociales et les idéologies jouent un rôle majeur. Elles constituent le socle de nos croyances fondamentales, de ce que nous jugeons important, juste, désirable ou au contraire répréhensible. Elles définissent nos "a priori" sur le monde et les autres.
- **Ce que l'on doit faire (Position Sociale) :** Nos rôles, statuts, et les attentes liées à nos groupes d'appartenance sont souvent imprégnés de représentations sociales sur ce qu'il convient de faire ou de penser dans une position donnée.
- **Ce que l'on sait faire (Système de Connaissances) :** Nos savoirs et notre manière de raisonner peuvent être filtrés ou orientés par nos idéologies. Par exemple, une idéologie peut nous rendre plus réceptifs à certains types d'informations et plus critiques envers d'autres.
- **Ce que l'on fait réellement (Potentiel d'Action) :** Nos actions concrètes sont le résultat de l'interaction, parfois complexe, entre ce que nous voulons (influencé par

nos représentations/idéologies), ce que nous devons, ce que nous savons, et notre capacité à agir. Une forte idéologie ou des représentations sociales très ancrées peuvent créer des **incohérences** internes si elles entrent en conflit avec le rôle à tenir (DOIT) ou les faits objectifs (SAIT), menant à des tensions ou à des décisions biaisées. Par exemple, une représentation sociale négative d'un groupe peut empêcher de reconnaître les compétences réelles (SAIT) d'un membre de ce groupe.

2.2 Relations interpersonnelles

Nos interactions sont guidées par des objectifs spécifiques. Les représentations sociales et idéologies peuvent fortement influencer l'objectif que nous poursuivons dans une relation et la manière dont nous percevons l'objectif de l'autre :

- Si une idéologie prône la compétition et la méfiance, elle peut pousser un individu à se placer systématiquement dans un objectif de **maximisation de son propre intérêt**, même dans des contextes où la coopération serait plus productive.
- Des représentations sociales stéréotypées sur un interlocuteur (basées sur son groupe d'appartenance, son métier, etc.) peuvent nous faire présupposer à tort ses intentions ou son univers de relation (par exemple, le percevoir comme étant en opposition alors qu'il cherche à coopérer).
- Lorsque deux personnes interagissent avec des représentations du monde ou de la situation très différentes, elles risquent de se trouver dans des **univers de relation incompatibles**, générant incompréhension et conflit. Par exemple, l'un peut chercher un échange authentique (partage d'être) tandis que l'autre, mû par une idéologie utilitariste, ne voit que l'intérêt à en tirer.

2.3 La communication

Les représentations sociales et idéologies sont des carburants majeurs de la communication spontanée. Ce mode de communication, souvent par défaut, se caractérise par :

- **Subjectivité et jugements** : Nos propos sont truffés d'opinions et d'évaluations basées sur nos cadres de référence idéologiques ou nos représentations.
- **Stéréotypes et généralisations abusives** : Nous appliquons des schémas préconçus à des personnes ou des situations.
- **Interprétations hâtives** : Nous donnons un sens aux propos de l'autre à travers le filtre de nos propres croyances, sans toujours vérifier.
- **Dérives thématiques et polarisation** : Dans un groupe, si les idéologies sont fortes et divergentes, la discussion peut rapidement dévier vers des affrontements de principes plutôt que vers l'analyse objective du problème. La puissance des représentations sociales réside dans leur caractère souvent implicite et partagé, ce qui les rend difficiles à questionner.

2.4 L'action et ses conséquences

Quand une personne agit (par exemple, prend une décision, exprime une opinion fortement marquée par une idéologie), cette action principale a de multiples effets, souvent non perçus ou non intentionnels, sur elle-même, sur les autres, et sur la tâche ou la relation. Une idéologie peut justifier une action A, mais cette action A peut avoir des conséquences B, C, D qui sont délétères pour la collaboration ou la résolution du problème.

- Pistes d'action

Comprendre la puissance des représentations sociales et des idéologies est la première étape. Pour gérer leur influence, notamment dans des contextes professionnels ou de résolution de problèmes, voici quelques pistes :

- Encourager chacun à réfléchir à ses propres cadres de référence : Quelles sont mes croyances fondamentales sur ce sujet ? D'où viennent-elles ? Comment influencent-elles ma perception de la situation ou des autres ? (Analyse de sa propre Identité Psychosociale, notamment le "Système de Valeurs").
- Dans un groupe, rendre explicites les différentes représentations en présence concernant un problème donné.
- Questionner les faits et les processus de pensée : Plutôt que de débattre des opinions (souvent issues des idéologies), se concentrer sur les faits observables et la manière dont chacun construit son raisonnement.
 - "Sur quoi te bases-tu pour dire cela ?"
 - "Comment es-tu arrivé à cette conclusion ?"
- **Décentrage** : S'efforcer de comprendre le point de vue de l'autre, y compris les représentations et valeurs qui le sous-tendent, sans nécessairement y adhérer.
- **Utiliser les questions issues de la Loi d'Action** pour explorer les impacts multiples d'une affirmation ou d'une proposition teintée d'idéologie : "Quand tu proposes X (basé sur ton idéologie), qu'est-ce que cela fait à notre objectif commun ? Qu'est-ce que cela fait à ceux qui ne partagent pas cette vision ?" Cela permet de sortir du débat d'idées pures pour revenir aux conséquences concrètes.
- **Structurer l'Analyse des Situations Complexes (Méthode d'Objectivation)** :
 - Lorsqu'un problème est fortement influencé par des représentations divergentes, décomposer la situation en ses éléments simples (acteurs, objets, organisations).
 - Analyser chaque acteur clé en utilisant le modèle de l'**Identité Psychosociale** : Quelles sont ses valeurs et représentations (VEUT) ? Quel est son rôle (DOIT) ? Quelles sont ses compétences (SAIT) ? Comment agit-il (FAIT) ? Les incohérences ou les décalages entre ces dimensions, souvent alimentés par des idéologies, peuvent expliquer les blocages.
 - Identifier les **relations** entre ces éléments et comment elles sont affectées par les représentations de chacun.
- **Clarifier les Objectifs de Relation** :
 - Être vigilant au Principe d'Incertitude : ne pas présupposer que l'autre partage nos représentations ou nos objectifs.
 - Si une discussion s'envenime autour de principes idéologiques, il est utile de se demander : "Quel est notre objectif commun ici ? Sommes-nous en train de chercher à produire une solution ensemble, ou à défendre nos convictions (ce qui peut relever d'un objectif de Max d'Intérêt identitaire) ?"
 - Chercher activement à ramener l'interaction vers un univers de production (réaliser une tâche ensemble) en mettant temporairement de côté les divergences idéologiques insolubles pour se concentrer sur des aspects concrets et objectivables.

En résumé, la puissance des représentations sociales et des idéologies est indéniable. Plutôt que de chercher à les éradiquer (ce qui est illusoire), une approche constructive consiste à apprendre à les identifier, à comprendre leur influence sur nos comportements et nos communications, et à développer des stratégies pour qu'elles ne deviennent pas des obstacles insurmontables à la collaboration et à la résolution de problèmes.

Deuxième partie : les facteurs de prise de décision en politique

CHAPITRE IV : LA LOI DE SITUATION

Section 1 : Objectif de la loi de situation

La Loi de Situation part d'un constat simple : face à un problème, surtout s'il implique plusieurs personnes ou des enjeux importants, notre première perception est souvent subjective, teintée par nos émotions, nos opinions ou nos expériences passées. Cela peut mener à des discussions peu productives, où chacun défend son point de vue sans réellement analyser la structure du problème.

L'objectif de la Loi de Situation est donc de fournir une méthode pour objectiver l'analyse. Elle permet de :

- Dépasser les impressions et les jugements hâtifs.
- Décomposer une situation complexe en éléments plus simples et compréhensibles.
- Mettre en lumière les véritables causes des dysfonctionnements ou des tensions.
- Faciliter une discussion structurée et productive, orientée vers la recherche de solutions.

1.1 Principes

La décomposition d'une situation est les éléments simples et leurs relations. Ceux-ci sont : les acteurs, les activités, les outils, des procédures et des moyens. Ces éléments sont tous en relation entre eux.

Chaque situation managériale comme chaque situation économique-sociale présente des caractéristiques spécifiques qui en constitue son essence. Ces caractéristiques relèvent de l'identité psychosociale des acteurs (loi d'identité), engagés dans la poursuite d'un objectif de production, objet matériel ou immatériel (loi des univers de relation), utilisant des moyens et des outils pour réaliser une tâche et le tout est en lien avec les facteurs de l'environnement qui lui-même est constitué d'acteurs, d'objets, de moyens, d'outils et des procédures légales, chacun déterminé par des lois.

1.2 les éléments simples

L'analyse de toute situation dans laquelle les personnes sont rassemblées pour atteindre un objectif commun, met en évidence qu'il est possible de distinguer les acteurs, activités en interaction organisées selon une disposition temporelle spécifique afin que certaines soient réalisées avant d'autres en fonction dans leur place dans le processus de fabrication. De même chaque activité nécessite des outils ou moyens facilitant la manipulation des objets (machines-outils), des données informatiques et du temps (planning).

On constate à cet effet, il est possible de décomposer la réalité d'une organisation en éléments simples et en moments successifs ayant chacun un dessein.

Les éléments se définissent comme ne pouvant pas se décomposer sans perdre leur identité. Ainsi un professionnel est un acteur, il est un élément simple car il ne peut se décomposer sinon il disparaît comme acteur. Un outil est élément simple. Une activité aussi, lorsqu'elle est décomposée selon ses moments et processus élémentaires.

Cependant, selon le niveau de précision de la description d'une réalité ceux qui l'étudient peuvent se mettre d'accord sur la dénomination comme élément simple d'un élément d'un élément composé.

Une machine composée de plusieurs organes peut être prise dans sa globalité lorsqu'il s'agit de procéder à l'analyse de problèmes d'organisation. Un groupe d'activités (production, maintenance, commercial....) peut être identifié dans sa globalité quand il s'agit de traiter de problèmes macroscopiques au sein d'une organisation.

De toute façon, il est nécessaire que ceux qui font le choix de globaliser un groupe de personnes, un groupe d'activités comme un groupe de moyens gardent toujours en mémoire leur choix afin de revenir à une analyse plus fine des éléments lorsque peut surgir une incompréhension ou un problème spécifique.

1.2 Le lien entre les éléments simples

Dans les situations de travail, il est remarquable de constater que chaque élément simple est en lien avec tous les autres.

Il existe deux sortes de relation

- Les relations structurelles correspondent aux relations qui sont définies par le statut des éléments simples. Ce sont les relations qui doivent être pour que la situation de travail puisse fonctionner. Par exemple pour une organisation comportant un effectif important, il faut des cadres supérieurs, des cadres moyens et des collaborateurs qui n'ont pas les mêmes relations en eux.

Dans une équipe, il faut des relations entre collègues de travail, des relations avec l'objet à produire, avec les outils de production comme avec les procédures.

Par contre, ces relations ne seront pas de même nature que celles du contremaître avec l'objet à produire, les outils et les procédures.

- Les relations réelles sont celles qui se trouvent établies concrètement dans l'organisation et dans la mise en place d'une situation de travail par le management opérationnel. Il arrive que les relations réelles ne soient pas de même nature que les relations structurelles. Cet écart signe le lieu de dysfonctionnements. Il nécessite soit de remettre en cause l'identification de relations structurelles relevant ainsi un écart d'analyse du moment stratégique et donc une carence de compétence du management stratégique, soit il nécessite de remettre en cause la mise en application des relations structurelles relevant un écart dans l'opérationnalité.

Dans ce cas la cause de cet écart relevant d'une organisation inadaptée, de la mise à disposition d'outils impropres, de la définition d'un planning trop chargé ou encore d'une erreur humaine. Il convient de se résoudre à penser que les écarts relèvent de la compétence humaine qu'elle soit à l'origine des activités de préparation ou qu'elle soit de maintenance ou d'opérationnalité.

1.3 Les interactions des relations

La science de l'information met en évidence que chaque élément (acteur, objet ou activité) agissant sur un autre élément crée nécessairement une action en retour qui modifie le premier. Si bien que dans les échanges relationnels entre tous les éléments, il est nécessaire de prendre en compte les relations aller-retour et leur effet.

Cette interaction, va dépendre intrinsèquement de l'état à l'origine de la mise en relation de chaque élément constituant la situation.

Cet état à l'origine est d'une importance capitale car il induit non seulement la chronologie des actions mais aussi leur qualité. Le surgissement dans le temps de telle ou telle action aura un effet particulier déterminé par l'état à l'origine de tous les constituant de la situation. Cet état caractérise la singularité de chaque situation car il rend compte de tous les surgissements des événements à venir.

1.4 Les relations sont une combinaison des buts et des moyens

La loi de l'action telle qu'elle a été mise en exergue nous informe que toutes ces relations aller/retour sont à distinguer comme une association d'un objectif (intention) avec un moyen, ces derniers dépendant, pour chaque événement du moment de l'action envisagé avant, pendant et après.

Par exemple un manager a l'intention de conduire une réunion en mode participatif et il évalue ses collaborateurs de façon positive ou négative. L'évaluation est un moyen qu'il utilise souvent dans le cours de sa réunion. Dans le but de se faire comprendre de ses collaborateurs, le manager utilise l'explication comme moyen d'autres utiliseront le premier moyen de découvrir ce que ses collaborateurs connaissent déjà du sujet en les questionnant et ensuite proposera des éléments complémentaires, comme deuxième moyen.

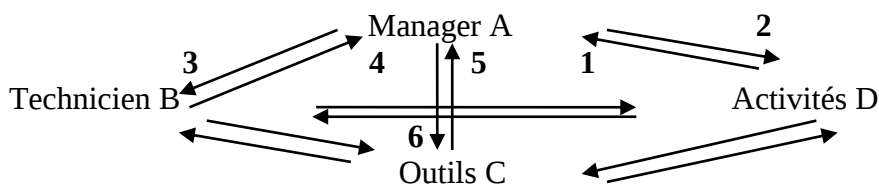
1.5 La schématisation de relations (triades)

De par le nombre de toutes les relations possibles entre les éléments, les prendre en considération dépasse les capacités de mémorisation même des situations les plus basiques de management. Il est donc absolument nécessaire de réaliser un schéma pour chaque moment de la séquence étudiée pour que ces schémas soient lisibles.

La représentation de toutes les relations conduit à la réalisation de schémas dans lesquels tous les éléments simples sont identifiés comme des sommets de triangles et ainsi reliés entre eux ils forment un ensemble de triades d'éléments.

Ainsi, par exemple, la situation professionnelle la plus simple se présente au minimum avec 4 triades.

Chaque triade forme une problématique. La triade manager/technicien/activité représente la problématique de délégation, le manager demande au technicien de réaliser une activité, le technicien interroge le manager pour connaître les contours de sa délégation, le manager conçoit l'activité et le technicien la réalise, celle-ci constitue une contrainte tant pour le manager que pour le technicien.



Dans cette triade, la chronologie des actions est représentée par la suite des six premières actions, une inversion de la chronologie introduit une autre organisation de la problématique de la délégation.

- La triade, technicien/activité/outils (BCD) définit la problématique de réalisation, le technicien utilise des outils pour faire des activités.
- La triade manager/technicien/outils (ABC) définit la problématique de maintenance

- La triade manager /outils/activités (ACD) définit la problématique de la conception opérationnelle.

Si on se trouve avant l'action de réalisation d'une activité, les relations (aller/retour) qui relient, chaque élément simple se décomposent chacune en un objectif et un moyen. Exemple le manager délègue au technicien (moyen) la responsabilité de réaliser l'activité (objectif).

Le technicien questionne la délégation (relation de moyen) dans le but de prendre la responsabilité déléguée sans prise de risque importante. Le manager met à disposition des outils adaptés (relation de moyen) afin que la tâche soit réalisée dans les meilleures conditions (relation d'objectif). Le technicien analyse s'il sait, utiliser l'outil (moyen) afin de pouvoir anticiper une réalisation de l'activité sans danger. Le technicien envisage de réaliser l'activité (moyen) afin de correspondance à son contrat de travail. Le manager conçoit l'activité afin de répondre à sa mission. L'activité à réaliser donne des points de repère au technicien qui servent à évaluer ses compétences. L'outil présente des caractéristiques appropriées afin de réaliser les tâches indispensables à l'activité. Les résultats de l'activité donneront des points de repère (moyen) permettant d'évaluer la pertinence de l'outil.

Si on est dans l'action, il suffit de changer les futurs en présent et après l'action voir les relations sous l'angle de l'évaluation des résultats.

Pour faire une analyse précise d'une action, il est parfois nécessaire de réaliser trois schémas en fonction de trois temps de l'action.

Section 2 : loi de situation et ses corollaires

Au regard des analyses précédentes, on pourra mettre en exergue de manière approfondie la loi de situation et ses corollaires.

2.1 la loi de situation

Toute situation est constituée d'éléments, ceux-ci sont en interaction dynamique et, créent des interactions duales : AB/BA. Ce faisant, les éléments en interaction forment des triades. L'ensemble des triades est organisé selon un système de plusieurs triades (association de trois éléments simples ABC) elles-mêmes en interaction entre elles. Chaque triade d'éléments définit une problématique spécifique régie par une loi propre. Il s'ensuit que toute situation est la résultante d'une combinaison de problématiques, chacune régie par une loi propre. Cette association de problématiques détermine une seule loi de la situation combinant toutes les lois des triades impliquées et impliquées.

2.2 Corollaires

Toute réalité présente une loi de structure et une loi de fonctionnement. Pour les objets, la loi de structure se découvre dans la représentation de l'architecture de l'objet (fauteuil). Pour une situation d'une entité, la loi de structure commence à se repérer par exemple les schémas d'organigramme (Ministère, le Secrétariat d'Etat, le Secrétariat Général, les Directions Générales, les Directions Techniques et les divisions) ainsi que les schémas d'organisation des services.

Ces schémas ne sont pas suffisamment explicites, car ils ne représentent pas toutes les relations entre les éléments simples (objets, outils, acteurs) et qu'ils ne donnent pas à voir les triades (il manque les relations). La loi de structure se dévoile par une schématisation de toutes les relations structurelles qui relient tous les objets, les outils, les activités et les acteurs.

Quand on s'intéresse aux procédures réelles de mise en œuvre de tous les processus de fonctionnement définis généralement dans les manuels d'utilisation ou les manuels de qualité, on accède à la loi de fonctionnement des objets, des machines et de situation de production.

La loi de fonctionnement d'une voiture est écrite dans les actions qui se combinent pour que de l'alimentation au carburant, le moteur démarre et entraîne des mouvements automobiles.

La loi de fonctionnement d'une entreprise met en évidence tous les mécanismes d'action de production et d'actions de communication entre tous les niveaux hiérarchiques et tous les services en interactions horizontales et transversales.

La connaissance de la loi de situation conduit à découvrir les procédures d'action qui sont ajustées à sa structure et qui permettent de la faire évoluer en fonction de sa structure.

La découverte de la loi de situation permet de se dégager de la subjectivité des représentations.

En effet, la mise en évidence de tous les éléments simples et l'obligation de distinguer toutes les relations avant, pendant et après une séquence d'action, chacune en termes d'objectifs et de moyen est un remède imparable pour se dégager des effets indésirables de toute représentation subjective.

La discipline est difficile, il faut impérativement que ceux qui font l'analyse de la situation s'obligent à observer toutes les règles de la création de la représentation.

CHAPITRE : V LA METHODE POUR FAIRE DECOUVRIR OU FAIRE EMERGER LA LOI DE SITUATION

Section 1 : Les facteurs clés de prise de décision en politique

Il est question dans cette section de mettre en évidence les aspects théoriques de ces différentes facettes.

1.1 La sécurité

La sécurité est un état où les dangers et les conditions pouvant provoquer des dommages d'ordre physiques, psychologique ou matériel sont contrôlés de manière à préserver la santé et le bien être des individus et de la communauté. C'est une ressource indispensable à la vie quotidienne qui permet à l'individu et à la communauté de réaliser ses aspirations.

La sécurité est considérée comme un état résultant d'un équilibre dynamique qui s'établit entre les différentes composantes d'un milieu de vie donné. Elle est le résultat d'un processus complexe où l'être humain interagit avec son environnement physique mais également les environnements culturel, technologique, politique, social, économique et organisationnel.

Par ailleurs, la sécurité ne doit pas être définie en termes d'absence totale de danger. En effet, l'absence totale de danger n'est pas nécessairement un idéal à atteindre. A la rigueur, cela même est hasardeux (Maslow, 1968). Un certain nombre de danger provoque un état de vigilance pouvant avoir un effet protecteur. Egalement l'exposition à certains dangers est nécessaire aux différents apprentissages de l'être humain. L'exposition à des dangers mineurs nous procure une certaine immunité pour nous défendre contre les dangers potentiellement plus importants. La sécurité ne suppose donc pas l'élimination de tous les dangers mais plutôt leur contrôle de manière à préserver la santé et le bien être des individus et de la communauté.

1.1.1 Dimension de la sécurité

La sécurité comporte deux dimensions : une dimension objective appréciée en fonction de paramètres comportementaux et environnementaux objectifs et une dimension subjective appréciée en fonction du sentiment de sécurité ou l'insécurité de la population.

1.1.2 Les conditions de base de la sécurité

L'atteinte d'un niveau optimal de sécurité nécessite que les individus, communautés, gouvernements et autres intervenants, créent et maintiennent les conditions suivantes :

- Un climat de cohésion et de paix sociale ainsi que l'équité protégeant les droits et les libertés tant au niveau familial, local, national qu'international ;
- La prévention et le contrôle des blessures et autres conséquences ou dommages causés par des accidents ;
- Le respect des valeurs et de l'intégrité physique, matérielle ou psychologique des personnes

- L'accès à des moyens efficaces de prévention, de contrôle et de réhabilitation pour assurer la présence des trois premières conditions.

La sécurité est l'affaire de tous. C'est l'ensemble de la communauté incluant les individus, les décideurs, les institutions qui doivent être mobilisés pour améliorer la sécurité de la population. Les conditions de base à la sécurité doivent être présentées dans tous les milieux de vie. Un milieu de vie est considéré comme un système ayant une ou plusieurs finalités. Chaque milieu de vie est formé de plusieurs composantes (individus, éléments sociaux, culturels, matériels, économiques, techniques, etc.) qui remplissent chacune une fonction déterminée. Ces composantes s'influencent mutuellement selon certaines règles qui ne sont pas toujours connues.

- Le climat de cohésion et de paix sociale ainsi que d'équité protégeant les droits et les libertés tant au niveau familial, local, national qu'international réfère à une société juste, protégeant l'harmonie, entre les groupes ou collectivités de race, de sexe, d'âge, de religion, de pays, etc.
- La prévention et le contrôle de blessures et autres conséquences ou dommages causés par des accidents réfère à la présence de l'environnement et de comportements empêchant la survenue de lésions corporelles ou autres dommages.
- Le respect des valeurs et de l'intégrité réfère à la cohabitation harmonieuse et non violente entre les individus au sein d'un milieu de vie.

1.1.3 Les prestataires étatiques du service de la sécurité

Les prestataires étatiques de services de sécurité rassemblent les institutions de sécurité établies par l'État et autorisées à employer la force en son nom. Par emploi de la force, on entend également la menace de recourir à la force et la limitation de certains droits fondamentaux dans des circonstances particulières, définies par la loi.

Chaque secteur de la sécurité est différent, mais de manière générale, les prestataires de services de sécurité étatiques comprennent entre autres :

- les forces armées, comme l'armée de terre, la marine nationale et l'armée de l'air, les garde-côtes, et les autres formations militaires et forces auxiliaires ;
- les agents des forces de l'ordre, comme la police, la gendarmerie et les forces de police auxiliaires
- les forces de protection des personnalités, comme la garde présidentielle ;
- les services de renseignements militaires et civils, et les services de renseignements intérieurs et extérieurs ;
- les gardes-frontières et les autorités douanières ;
- les unités locales de sécurité et les unités de réserve, les services de protection civile et d'intervention d'urgence, et les prestataires commerciaux de services de sécurité en contrat avec l'État.

1.1.4 Organes étatiques et non étatiques responsables de la gestion et du contrôle du secteur de la sécurité

- **Le pouvoir exécutif** (gouvernement, chef du gouvernement et/ou de l'État) a la responsabilité de la décision finale en matière de politique de sécurité. Il assure également le contrôle des services de sécurité grâce à un système de gestion et d'administration exécutive, qui comprend souvent des organes de coordination, tels qu'un conseil ou des conseillers en matière de sécurité nationale. Le pouvoir exécutif doit cependant rendre compte de ses décisions, principalement devant un parlement ou un corps législatif élu et, parfois, au travers d'élections directes et régulières, mais également au moyen d'un contrôle judiciaire, de la surveillance par les médias, de débats et de consultations publics.

- **Les ministères** sont chargés au nom du pouvoir exécutif de l'administration, de l'organisation et du budget des forces de sécurité, et fournissent les ressources nécessaires à la mise en œuvre des politiques. Les ministères agissent également comme un écran de séparation politique entre les forces de sécurité et la plus haute instance politique (souvent le chef d'État) : en fonction du contexte, il peut s'agir, par exemple, du ministère de la Défense, de l'Intérieur, de la Justice ou des Finances.

- **Le parlement**, ou corps législatif, et ses commissions spécialisées sont chargés de légiférer sur les questions se rapportant à la sécurité. Ils examinent, amendent et approuvent les budgets du secteur de la sécurité, et contrôlent la mise en œuvre de la politique de sécurité. Ils peuvent également enquêter sur les activités des forces de sécurité, fournir un forum public permettant aux partis politiques de délibérer sur les politiques et les activités en matière de sécurité, et solliciter les contributions de la société civile sur les questions de sécurité.

- **Les autorités judiciaires**, civiles et militaires, assument aussi des fonctions de contrôle du secteur de la sécurité, en s'assurant que les forces de sécurité respectent bien le droit national et international pendant l'exercice de leurs fonctions. Il peut s'agir par exemple de contrôler l'exercice des pouvoirs spéciaux – en se prononçant, entre autres, sur la légalité des mandats, des enquêtes, des méthodes de surveillance et des recherches – ou bien d'engager la responsabilité du personnel de sécurité s'étant rendu coupable de violations de la loi. Les acteurs du secteur de la justice veillent également à ce que la politique de sécurité, ainsi que les actions du gouvernement et des forces de sécurité soient conformes aux normes établies dans l'ordre constitutionnel. C'est le cas par exemple lorsque les cours dotées d'une juridiction constitutionnelle vérifient la légalité de nouvelles lois ou de nouvelles politiques.

- **Les institutions indépendantes** de contrôle sont des organismes publics qui ne relèvent pas de l'autorité du gouvernement d'un point de vue juridique et politique : il s'agit par exemple des commissions des droits de la personne, des autorités indépendantes d'examen des plaintes, des institutions de médiation, des commissions anti-corruption, des cours des comptes, et des autorités coutumières et traditionnelles lorsqu'elles sont investies d'un mandat légal. Ces organismes recueillent les plaintes du public, et effectuent des enquêtes et rédigent des rapports sur des questions spécifiques à leurs mandats, assortis parfois de recommandations obligatoires.

- **Les individus, les médias et les organisations de la société civile** entreprennent entre autres des activités de recherche, de débat et de sensibilisation, et peuvent se montrer favorables ou critiques envers les services de sécurité et la politique du gouvernement en matière de sécurité. L'intérêt qu'ils portent à la sécurité publique et l'État et à ce qu'elle réponde à des normes élevées de service fait d'eux une partie intégrante du secteur de la sécurité.

1.1.5 Contribution de la justice à la sécurité

La justice contribue à la sécurité de l'État et de sa population de deux manières distinctes :

- En garantissant le respect de l'état de droit : les institutions judiciaires – militaires et civiles – promeuvent et font respecter le principe de l'état de droit par le biais de poursuites, de procès et de condamnations. Elles sont indissociables et essentielles au travail des institutions de sécurité, notamment la police
- En assurant le contrôle du secteur de la sécurité : les autorités du secteur de la justice statuent sur la légalité constitutionnelle des lois qui régissent le secteur de la sécurité, et sur la légalité du comportement du personnel des services de sécurité. Les institutions judiciaires protègent également les droits de ce dernier et empêchent la manipulation politique du secteur de la sécurité.

1.2 Etat des lieux de l'électricité au Tchad

1.2.1. La Production existante

Le parc national de production d'électricité sur l'ensemble du territoire (SNE et quelques IPP : VPOWER, AGGRECO et SRN) tourne autour de 186,135 MW dont seulement 107,575 MW disponibles à nos jours. Sur cette capacité, 90% est concentrée dans la seule ville de N'Djamena. Cette puissance totale installée au Tchad, comparée à celles des autres pays sahéliens tels que le Niger, le Burkina et le Mali, semblables à notre pays par leurs caractéristiques économiques et démographiques, s'avère la plus faible de tous les pays du CILSS. Par ailleurs, le Gouvernement a investi de 2012 jusqu'à nos jours des moyens colossaux dans la construction, notamment de : - la ligne HT Djarmaya–Lamadji de 66 KV ; - la boucle HT de 90 KV ; - l'extension, la densification et la réhabilitation du réseau urbain ; - la mise en exécution de l'Arrêté 3951/PR/PM/MCI/2012 fixant les nouveaux tarifs de l'électricité produite par la SNE en République du Tchad qui réduit drastiquement le prix de cession du kilowattheure aux usagers. Cependant, en dépit de tous ces efforts, seulement 70% de la ville de N'Djaména sont couverts par le réseau. Hormis la capitale, la SNE est présente dans une douzaine des villes appelées Exploitations régionales (Moundou, Sarh et Abéché) et centres secondaires et dont la totalité de la puissance installée et l'énergie produite ne représentent qu'environ 10% de celle de la ville de N'Djamena. La production actuelle de la SNE et celle des IPP, sont très loin de satisfaire la demande, ne serait-ce que dans la zone de concession de la SNE qui, d'ailleurs, est souvent l'objet de délestages intempestifs.

1.2.2 Taux d'accès à l'électricité

Le Tchad est le pays de la sous-région du CILSS et de la CEMAC dont le taux d'accès à l'électricité est le plus faible. Cette situation se caractérise par un taux d'accès à 9 l'électricité respectivement de 6,4% au niveau national, de 20% en milieu urbain et de 0,6% en milieu rural. La consommation moyenne annuelle de l'électricité par habitant au Tchad est estimée à 47 KWh/hbt, alors que celle de l'Afrique Centrale est de 109 KWh/hbt. A titre de comparaison, celle de l'Afrique au Sud du Sahara (ASS) est de 525 KWh/hbt, tandis que celle du monde est de 3031 KWh/hbt. La Société Nationale d'Electricité (SNE), dont l'actionnaire unique est l'Etat Tchadien, est le délégataire du service public d'électricité depuis 2010. La réforme de la Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité (STEE) a débouché à la séparation des services publics d'eau et d'électricité ainsi qu'à la création consécutive de deux (2) sociétés respectivement la Société Nationale d'Electricité (SNE) et la Société Tchadienne des Eaux (STE). En dépit de la qualité de la réforme qui a débouché sur la mise en fonctionnement d'une Société neuve sans aucun passif, bénéficiant

de tous les actifs se rapportant à l'électricité de l'ancienne société et dont tout le personnel est à recruter sur de nouvelles bases, ainsi que d'énormes efforts en termes d'investissements consentis par le Gouvernement au bénéfice du secteur, la SNE n'arrive pas du tout à assurer convenablement ses attributions principales de rendre l'électricité disponible et accessible, ne serait-ce qu'à la limite du périmètre déjà très réduit de sa concession. Par conséquent, la ville de N'Djamena illustre bien cette situation de crise énergétique. Car, présentement la puissance installée à N'Djamena ne satisfait qu'environ 70% de la demande. Ce service, peu satisfaisant, est caractérisé par des délestages rotatifs dans les Arrondissements de la ville. 3. Besoin pour l'accès universel à l'électricité à l'horizon 2023 La prévision de la demande en termes de puissance utile est estimée à 501,075 MW sur l'ensemble du territoire pour atteindre 30% de taux d'accès à l'électricité à la fin du Plan d'Urgence en 2023 pouvant couvrir ainsi les besoins énergétiques d'environ 4 898 568 habitants.

1.2.3 Besoin pour l'accès universel à l'électricité à l'horizon 2023

La prévision de la demande en termes de puissance utile est estimée à **501,075 MW** sur l'ensemble du territoire pour atteindre 30% de taux d'accès à l'électricité à la fin du Plan d'Urgence en 2023 pouvant couvrir ainsi les besoins énergétiques d'environ **4 898 568** habitants, voir figure I, II et III des pages suivantes.

Figure I : Diagramme d'évolution de la production de l'électricité à l'horizon 2025

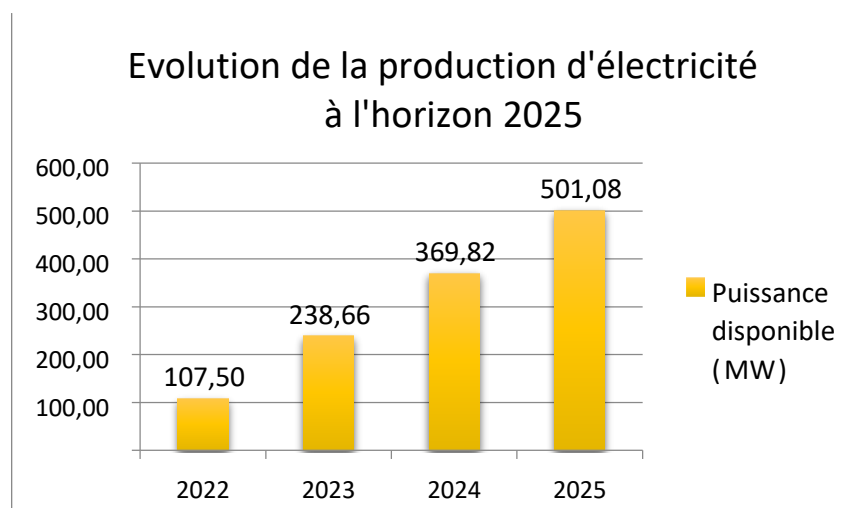


Figure II : Diagramme d'évolution du taux d'accès à l'électricité à l'horizon

2025

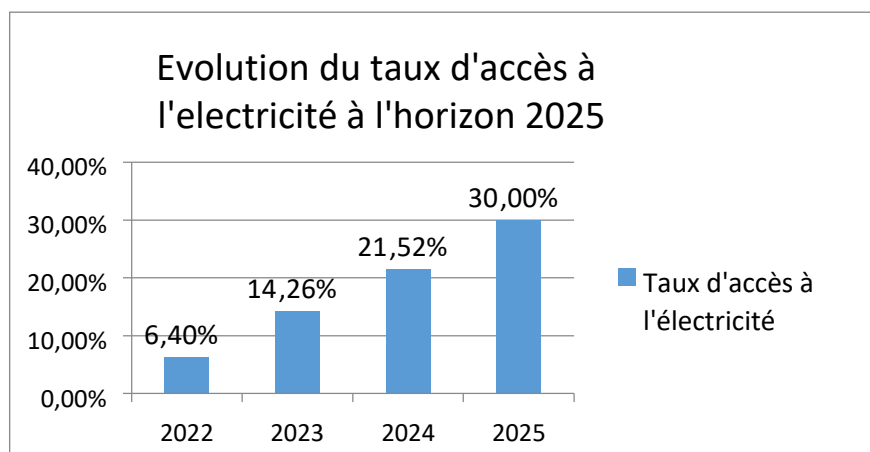
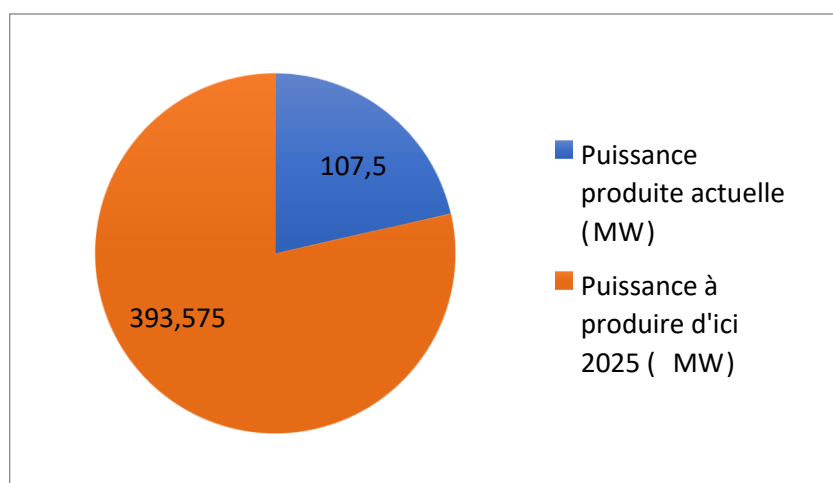
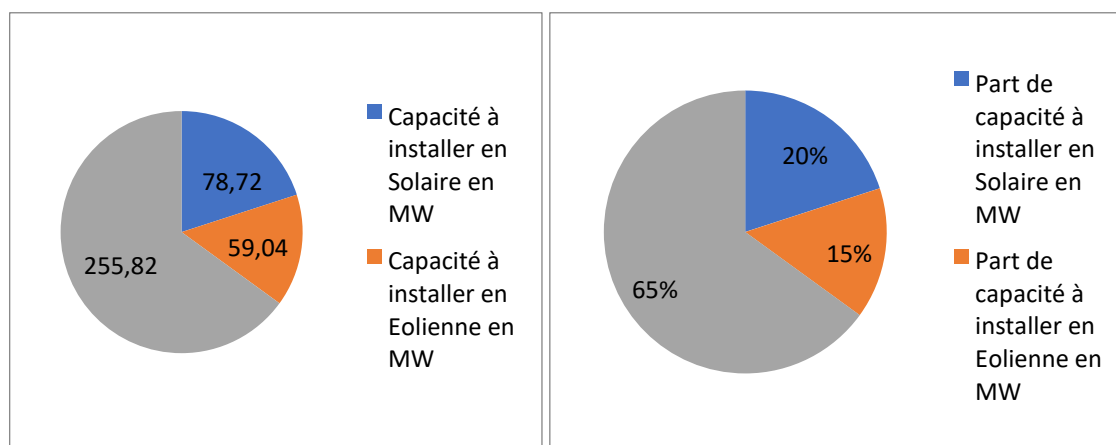


Figure III : Gap de production d'électricité à l'horizon 2025



NB : le Gap des puissances à combler d'ici 2025 est de : $501,075 \text{ MW} - 107,5 \text{ MW} = 393,5 \text{ MW}$



Les figures I, II et III font ressortir l'évolution du taux d'accès à l'électricité et celle de la production d'électricité en fonction du nombre des habitants ayant accès au service de fourniture d'énergie électrique de base pour la période allant de 2022 à 2025.

Les diagrammes IV et V donnent un aperçu de la part des sources d'énergie à développer à l'horizon 2025 du présent Plan d'Urgence.

Les détails des diagrammes ci-dessus sont consignés dans le tableau ci-dessous

Tableau I : ETAT DE LIEUX DES CAPACITES INSTALLEES ET DES PREVISIONS DANS LES CHEFS LIEUX DE PROVINCES ET DES DEPARTEMENTS DU TCHAD DANS LE CADRE DU PLAN D'URGENCE D'ACCES A L'ELECTRICITE

N°	Province	Population 2012	Population 2020	Chef-lieu	Département	Chef-lieu	Capacité installée 2023 (MW)	Puissance disponible 2024 (MW)	Observation	Prév. 2025
1	Bahr-El-Ghazel	257 267	379 467	Moussoro	Bahr-El-Ghazel Nord	Salal	0	0	R. A .S	1
					Bahr-El-Ghazel Sud	Moussoro	0	0	R. A .S	5
					Bahr-El-Ghazel Ouest	Chadra	0	0	R. A .S	1
					Kléta	Michémiré	0	0	R. A .S	1
2	Batha	488 458	720476	Ati	Batha Est	Oum-Hadjer	0,55	0,275	Gérée par ZIZ	1
					Batha Ouest	Ati	1,05	0,275	Gérée par ZIZ	5
					Fitri	Yao	0	0	R. A .S	1
					Ouadi Rimé	Djedda	0	0	R. A .S	1
					Assinenet	Assinenet	0	0	R. A .S	1
					Haraze	Haraze	0	0	R. A .S	1
3	Borkou	93 584	138036	FayaLargeau	Borkou	Faya	1	0,3	Gérée par la SNE	5
					Borkou-Yala	Kirdimi	0	0	R. A .S	1
					Kouba	Kouba	0	0	R. A .S	1
					Emi-Koussi	Yebibou	0	0	R. A .S	1

4	Chari-Baguirmi	578 425	853177	Massenya	Chari-Baguirmi	Massenya	0	0	R. A .S	5
					Chari	Mandelia	0	0	RAS	1
					Loug-Chari	Bouso	0	0	RAS	1
					Dourbali	Dourbali	0	0	RAS	1
5	Ennedi Est	30 340	44752	Amdjarass	Amdjarass	Amdjarass	1,1	0,64	Gérée par ADERM	5
					WadiHawar	Bahaï	0	0	R. A .S	1
					Itou	Itou	0	0	R. A .S	1
					Bao	Bao	0	0	R. A .S	1
					Mourdi	Djona	0	0	R. A .S	1
6	Ennedi Ouest	167 919	247681	Fada	Fada	Fada	0	0	R. A .S	5
					Mourtcha	kalait	0	0	R. A .S	1
					Lac Ounianga	Ounianga-Kebir	0	0	R. A .S	1
					Gouro	Gouro	0	0	R. A .S	1
					Tebi	Tebi	0	0	R. A .S	1
					Torbol	Torbol	0	0	R. A .S	1
7	Guéra	538 359	794 080	Mongo	Abtouyour	Bitkine	0	0	R. A .S	1
					Bahr-Signaka	Chinguil	0	0	R. A .S	1
					Guéra	Mongo	0,5	0	Gérée par la Commune	5
					Mangalmé	Mangalmé	0	0	R. A .S	1
					Garada	Melfi	0	0	R. A .S	1

8	Hadjer-Lamis	566 858	836116	Massakory	Dababa	Bokoro	0	0	R. A .S	1
					Ngoura	Ngoura	0	0	R. A .S	1
					Dagana	Massakory	0,8	0,3	Gérée par SNE la	5
					Harae-El-Biar	Massaguet	0,6	0,4	Gérée par SNE la	1
9	Kanem	333 387	491746	Mao	Kanem	Mao	1,8	1,2	Gégée par SNE la	5
					Nord-Kanem	Nokou	0	0	R. A .S	1
					Sud-Kanem	Mondo	0	0	R. A .S	1
10	Lac	433 790	639 840	Bol	Kouloudia	Kouloudia	0	0	R. A .S	1
					Wayi	NGouri	0	0	R. A .S	1
					Mamdi	Bol	0,5	0,2	Gérée par SNE la	5
					Kaya	Baga-Sola	0	0	R. A .S	1
					Fouli	Liwa	0	0	R. A .S	1
11	Logone Occidental	689 044	1016340	Moundou	Dodje	Mbainamar	0	0	R. A .S	1
					Gueni	Krim-Krim	0	0	R. A .S	1
					Lac Wey	Moundou	7,6	1,9	Gérée par SNE la	5
					Ngourkosso	Bénoye	0	0	R. A .S	1
					Kouh-Est	Bodo	0	0	R. A .S	1
					Kouh-Ouest	Beboto	0	0	R. A .S	1

12	Logone Oriental	779 339	1149 525	Doba	La Nya	Bebedja	1,5	0	Gérée par la Commune	1
					La Nya-Pendé	Goré	0	0	R. A .S	1
					Pendé	Doba	3	0,5	Gérée par SNE la	5
					Monts de Lam	Mbaibokoum	0	0	R. A .S	1
13	Mandoul	628 065	926396	Koumra	Bahr-Sara	Moisala	0	0	R. A .S	1
					Mandoul Occidental	Bedjondo	0	0	R. A .S	1
					Mandoul Oriental	Koumra	0,8	0,5	Gérée par SNE la	5
					Goundi	Goundi	0	0	R. A .S	1
					Taralnas	Mouroumgoulaye	0	0	R. A .S	1
					La Moula	Dembo	0	0	R. A .S	1
14	Mayo-Kebbi Est	774 782	1142 803	Bongor	La Kabbia	Gounou-gaya	0,455	0,455	Gérée par la Commune	1
					Mayo-Lamié	Guelendeng	0	0	R. A .S	1
					Mayo Boneye	Bongor	3,2	0,3	Gérée par la SNE	5
					Mont-illi	Fianga	0,6	0	En attente de réception	1
					Mayo-Dallah	Pala	0	0	R. A .S	5
					Gagal	Gagal	0	0	R. A .S	1

15	Mayo-Kebbi Ouest	564 470	832593	Pala	El-Ouaya	Lagon	0	0	R. A .S	1
					Lac Léré	Léré	0,6	0	En attente de réception	1
					Mayo Binder	Binder	0	0	R. A .S	1
16	Moyen Chari	588 008	867312	Sarh	Bahr-Koh	Sarh	6,6	1;7	Gérée par SNE la	5
					La Grande Sido	Maro	0	0	R. A .S	1
					Lac Iro	Kyabé	0	0	R. A .S	1
					Korbol	Korbol	0	0	R. A .S	1
17	Ouaddaï	721 166	1063 720	Abéché	Djourf-Al-Ahmar	Am-dam	0	0	R. A .S	1
					Assongha	Adré	0	0	R. A .S	1
					Oura	Abéché	9	2	Gérée par SNE la	5
					Abogoudam	Abogoudam	0	0	R. A .S	1
18	Salamat	302 301	445 894	Am-timan	Aboudeia	Aboudeia	0	0	R. A .S	1
					Bahr-Azoum	Am-timan	1,3	0,775	Gérée par ZIZ	5
					HarazeMagueigne	Haraze	0	0	R. A .S	1
19	Sila	387 461	571505	Goz-Beida	Abdi	Abdi	0	0	R. A .S	1
					Kimiti	Goz-Beida	0	0	R. A .S	5
					Tissi	Tissi	0	0	R. A .S	1
					Adé	Adé	0	0	R. A .S	1
					Koukou-Angara	Angara	0	0	R. A .S	1
					Tandjilé Est	Lai	0,5	0,5	En attente de	5

20	Tandjilé	661 906	976311	Lai					réception	
					Tandjilé Centre	Béré	0	0	R. A .S	1
					Tandjilé Ouest	Kélo	0	0	R. A .S	1
					Mangalmé	Dono-Manga	0	0	R. A .S	1
					Nanbagué	Dafra	0	0	R. A .S	1
21	Tibesti	25 483	37587	Bardai	Bardai	Bardai	0	0	R. A .S	5
					Zouar	Zouar	0	0	R. A .S	1
					Wour	Wour	0	0	R. A .S	1
					Aouzou	Aouzou	0	0	R. A .S	1
22	WadiFira	508 383	749 865	Biltine	Biltine	Biltine	1,28	1,01	Gérée par ZIZ	5
					Dar-Tama	Guéréda	0	0	R. A .S	1
					Mégri	Matadjana	0	0	R. A .S	1
					Iriba	Iriba	0	0	R. A .S	1
					Al-Biher	Arada	0	0	R. A .S	1
					Alfawaakih	Am-Zoer	0	0	R. A .S	1
TOT AL 1		10 118 795	14925221				43,135	11,075		190
23	N'Djamena	951 418	1403 342	10 Arrond.	10 Arrond.	10 Arrond.	21,6	6,5	Farcha 1	
							61,4	60	Farcha 2	
							20	0	Vpower	
							20	10	SRN	
							20	20	Aggreko	

TOTAL 2	951 418	1 403 342				143	96,5		203,5
TOTAL GENERAL	11070 213	16328563				186,135	107,575		393,5

1.2.4 Politique Energétique Du Tchad

En termes de Politique Energétique, le Gouvernement a élaboré et adopté le Schéma Directeur de l'Energie en 2012, celui des Energies Renouvelables en 2018 et la Lettre de Politique Energétique (LPE) en 2018. Ces documents de politique ont pour objectifs de rendre l'énergie « accessible et disponible » et « accroître l'efficacité du secteur » à travers :

- le mix énergétique grâce à l'augmentation de la part des énergies renouvelables dans la production actuelle ;
- le développement de l'électrification rurale et périurbaine ;
- la vulgarisation de l'efficacité énergétique ;
- le renforcement du parc de production d'énergie thermique ;
- la promotion de l'utilisation des énergies modernes ;
- la réhabilitation et le renforcement des infrastructures de transport et de distribution ;
- la promotion de l'utilisation de l'énergie thermique d'origines solaire et bioénergétique ;
- l'encouragement et la pérennisation de l'intervention des investisseurs et des opérateurs privés ;
- l'amélioration de la gouvernance du secteur ; - les réformes du cadre institutionnel et de régulation ; - la coopération régionale et sous régionale.

Dans cette vision, les indicateurs affichés consistent à atteindre à l'horizon 2030 :

- i. un taux d'accès à l'électricité de 53% sur l'ensemble du territoire ; le taux d'accès actuel étant de 6,4% ;
- ii. un taux d'accès rural à l'électricité de 20%; le taux d'accès actuel étant de l'ordre de 0,6% ;
- iii. la part des énergies renouvelables à 20% dans la production électrique nationale; la part actuelle des énergies renouvelables dans la production électrique est extrêmement faible, environ 1%.

1.2.5 Objectifs Du Gouvernement A Court Et Moyen Termes

Le Gouvernement de la République du Tchad, à travers le Département en charge de l'Energie, ambitionne d'atteindre un taux d'accès à l'électricité de 30% à l'horizon 2023, conformément à la Vision 2030 « Le Tchad que nous voulons » par l'augmentation de la production d'énergie électrique, en diversifiant les sources et en développant les infrastructures connexes dans les Chefs des Provinces et des Départements. A cet effet, le Gouvernement entend construire une centrale de 5 MW dans chaque chef-lieu de Province associée à un réseau MT/BT de 15/20km et 1MW dans chaque Chef-lieu des Départements avec un réseau MT/BT de 7/10 km.

Parallèlement à cette action, dans les Provinces, le Gouvernement entend également développer une centrale de deux cent (200) mégawatts de solaire Photovoltaïque dans la zone périphérique de la ville de N'Djaména et la construction d'une centrale à gaz de 210 MW dans la région de NGouri au Lac Tchad. L'ensemble de ces actions amélioreront de façon substantielle le taux d'accès à l'électricité et également celui de desserte d'énergie dans le pays.

1.2.6 Plan d'actions triennal (2023-2025)

Les Projets structurants qui méritent d'être développés au cours de ces trois prochaines années porteront sur :

- les études de faisabilité pour la construction des réseaux électriques dans les 22 Chefs-lieux des Provinces et des 80 Chefs-lieux des Départements ;
- la réalisation des ouvrages (réseaux et système de production d'énergie électrique) ;
- la construction d'une centrale solaire (méga projet solaire) de production d'énergie électrique d'une capacité de 150 à 200 MW autour de la ville de N'Djamena ; et
- la construction d'une centrale à gaz de 210 MW associée à une ligne HT à NGouri au Lac Tchad pour approvisionner en énergie électrique les villes de Bol, Mao, Massakori et Moussoro.

Le Coût prévisionnel estimatif des investissements nécessaires pour la réalisation des activités du Plan d'Urgence est d'environ **cinq cent soixante-neuf milliards cinq cent quarante-sept millions quatre cent soixante mille (569 547 460 000)** (voir les détails dans le tableau III ci-dessous).

En outre, il est souhaitable que le Ministère mobilise le secteur privé pour prévoir l'électrification des villages à travers le déploiement massif des kits solaires. Cette approche est beaucoup plus utilisée actuellement dans beaucoup de pays africains pour booster le taux d'accès à l'électricité d'une part et, d'autre part, son financement est facilement mobilisable à travers un Partenariat Public-Privé en appuyant le secteur privé national et avec un appui des Partenaires Techniques et Financiers surtout avec celui de la Société Financière Internationale (SFI), filiale de la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement (BAD) qui, d'ailleurs, promettent d'ores et déjà d'appuyer notre pays dans le domaine de l'électrification rurale.

1.3 Economie

1.3.1 Description sur la situation économique du Tchad

Pays producteur de pétrole depuis 2003, le Tchad est devenu très dépendant de cette ressource, alors que son économie reposait auparavant sur l'agriculture.

- Selon les estimations, l'économie tchadienne a progressé de 3,7 % en 2024 (-1,4 % par habitant), tirée principalement par le secteur non pétrolier (+4,6 %), tandis que la croissance du secteur pétrolier a été modeste (+1,4 %), reflétant une augmentation de 4,2 % de la production pétrolière. Du côté de l'offre, les services auraient contribué à la croissance à hauteur de 3,0 pp, suivis par l'industrie non pétrolière avec 0,8 pp. L'agriculture a contribué négativement (-0,2 pp) en raison de graves inondations. La consommation privée, tirée par les réfugiés, a été le principal moteur de la demande, avec une contribution de 3,0 pp, suivie par la consommation publique, stimulée par les dépenses salariales et les élections.
- Les pressions exercées par la demande alimentaire ont entraîné une hausse des prix, tandis que les inondations ont provoqué des pénuries alimentaires. Ces facteurs ont collectivement fait grimper l'inflation à 5,7 % en 2024.
- Le déficit du compte courant devrait avoir atteint 1,8 % du PIB en 2024, en raison de l'augmentation des revenus d'investissement transférés à l'étranger et de la détérioration de la balance des biens et services.
- La période de soudure 2024 a été l'une des pires de ces dernières années. Les dommages causés par les inondations et les pertes de récoltes devraient entraîner une baisse de la production et des revenus des ménages, et, par conséquent, le taux d'extrême pauvreté devrait augmenter de 1,2 point de pourcentage pour atteindre 40,6 % en 2025, ce qui se traduit par 0,5 million de personnes supplémentaires en situation d'extrême pauvreté. Dans un contexte de restrictions de sécurité persistantes, de faible couverture de protection sociale et de crise soudanaise en cours, l'extrême pauvreté devrait atteindre 40,9 % en 2026.

Les risques à la baisse qui pèsent sur les perspectives comprennent des prix du pétrole plus bas que prévu, des conflits régionaux et des catastrophes naturelles. La suspension du soutien de l'USAID pourrait affecter le financement extérieur et l'assistance aux réfugiés soudanais. La mise en œuvre proactive du Plan national de développement représente un risque à la hausse pour les perspectives.

1.3.2 Contexte macroéconomique

Le Tchad est un pays enclavé d'Afrique centrale avec une population estimée à 15,4 millions en 2021¹, dont 50,6% de femmes et une forte proportion de jeunes actifs (60%). À l'instar d'autres pays du Sahel, le Tchad est confronté à diverses crises tant conjoncturelles que structurelles dont les crises du Bassin du Lac Tchad, les périodes de soudure difficiles, les sécheresses, les inondations, la COVID 19, etc. Ces difficultés rendent un nombre important de la population vulnérable et constituent de sérieux revers pour les gains de développement. Selon le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Tchad demeure parmi les 10 pays les plus pauvres avec un Indice de Développement Humain (IDH) de 0,401 (faible). Selon l'Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED), la proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté est de 47% en 2016.

1.3.2.1 Taux de croissance

Le Tchad regorge d'énormes potentialités et de réelles opportunités économiques, notamment en ce qui concerne les possibilités agro-sylvo-pastorales et de productions agro-pastorales non encore exploitées, celles relatives au développement de l'agro-industrie, des industries des mines, des services et du pétrole. Aussi, la proportion élevée de la population jeune constitue aussi bien des opportunités de développement économique que des défis en termes d'investissements sociaux (santé et éducation). Néanmoins, l'économie tchadienne demeure très vulnérable aux chocs macroéconomiques depuis l'indépendance en raison de la dépendance de l'économie nationale à des matières premières et des conflits armés. L'économie a connu une croissance inférieure à 5% pendant la majeure partie de la période 2004-2021 avec une décroissance successive en 2016 et 2017 à la suite de la chute du cours du pétrole sur le marché international³ en 2014-2015.

La croissance économique du Tchad est portée par le secteur primaire (agriculture, élevage et pêche) à hauteur de 48% tandis que les secteurs secondaires et tertiaires contribuent respectivement à 14% et 38%. Ce taux de croissance limité a des implications sur la création d'emplois et par conséquent, limite des opportunités pour améliorer la sécurité alimentaire au niveau des ménages

1.3.2.2 le taux de chômage

Environ 51% des 15,8 millions d'habitants du Tchad sont en âge de travailler (15-64) tandis que 47% ont moins de 15 ans. Plus de 90% de la main-d'œuvre active est employée dans le secteur informel, principalement 72% dans le secteur agricole et 20% dans le secteur informel non agricole. Il n'y a pas de statistiques officielles du chômage dans le secteur informel. Il est à noter cependant que dans les zones rurales où résident la majorité des ménages agricoles, la plupart des personnes sont occupées, le temps des activités agricoles pluviales qui s'étale d'avril-mai à octobre-novembre. Dans le secteur formel, les statistiques officielles montrent que le taux de chômage a régulièrement augmenté depuis chez les jeunes de 15ans, il est de 18,5% de la population active, celui des jeunes diplômés étant très élevé passant de 42% en 2015 à 60% en 2017 par suite de la récession économique¹. Le chômage touche beaucoup plus de femmes (26,8%) que des hommes (10,3%).

Cela s'expliquera par le fait que la majorité des femmes, même instruites, passent leur temps à s'occuper des tâches ménagères qui diminuent ainsi leur temps et leur effort pour chercher un emploi. De même le chômage est toujours plus accentué en milieu urbain (19,7%) qu'en milieu rural (13,9%).

1.3.2.3 le taux de change

Le taux de change USD/XAF est resté généralement élevé depuis le choc pétrolier de 2014 avec une implication directe sur le prix des produits alimentaires et non alimentaires importés. Néanmoins, une baisse constante a été observée au cours des 12 derniers mois passant de 585,30 en juin 2020 à 547,55 en juin 2021 contrairement aux années 2016 et 2019 où il a atteint des niveaux les plus élevés. Il faut noter que la production tchadienne est insuffisante pour couvrir les besoins de consommation de la population. La variabilité du volume de production ne permet pas d'atteindre un niveau suffisant de couverture des besoins de la population qui eux ne cessent de croître.

En dépit de ce déficit, deux pôles extérieurs⁶ influencent les flux agricoles au Tchad. A l'Ouest, le Nigéria et le Cameroun sont demandeurs d'oléagineux et de bétail, et pourvoyeurs de sucre et de céréales. A l'Est, le Soudan est fournisseur en sucre, en huile et en pâtes alimentaires, et receveur de céréales sèches. En règle générale, les marchés du Sud et de l'Ouest du Tchad brassent de plus importants volumes de produits vivriers que ceux du centre et de l'Est. Le taux de change (USD/XAF) au 09/07/2021 est de 552.957. Lorsque ce taux de change est élevé, la valeur des importations sera élevée entraînant ainsi une hausse des prix des biens importés. Cela aura donc une répercussion sur les ménages diminuant ainsi leur pouvoir d'achat.

1.3.2.4 le taux d'inflation

Au cours des 10 dernières années, l'économie a été caractérisée par une alternance de périodes de pressions inflationnistes et déflationnistes en raison de changements dans l'environnement macroéconomique tels que : la chute du cours du pétrole, les changements climatiques ayant des effets sur la production mondiale, l'instabilité au niveau des frontières, etc. En août 2020, le deuxième taux d'inflation le plus élevé depuis 2012 a été enregistré. L'analyse montre une instabilité continue des prix avec des effets négatifs à la fois sur les consommateurs et les producteurs. Le taux d'inflation alimentaire est sensible au niveau de production, avec des périodes de forte inflation négative précédées de périodes de forte production.

1.3.2.5 La pandémie de COVID19 et l'économie - un aperçu

Le premier cas de la pandémie de COVID19 au Tchad a été confirmé le 19 mars 2020. Dans les semaines qui ont suivi, le Gouvernement a mis en place diverses mesures destinées à freiner la propagation de la COVID19 comme résumé à la Figure 5. Néanmoins, ces mesures ont eu un impact au niveau micro et macro. La dimension macroéconomique couvre l'impact sur l'agriculture, le commerce, le tourisme, le transport, l'éducation et les activités minières avec une perte substantive de revenus et d'emplois. Elle touche également l'augmentation des prix de produits vivriers dû à la rupture de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'une faible position fiscale du Gouvernement dû aux dépenses élevées pour contrecarrer la crise et des rentrées très réduites. Les secteurs durement affectés par les mesures barrières au COVID-19 sont les Transports aériens et terrestre, l'hôtellerie et la restauration, le commerce et l'éducation. Ces secteurs dont leurs contributions au PIB sont importantes doivent être accompagnés pour se relever.

Cependant, la pandémie de COVID19 a affecté négativement les prix mondiaux du pétrole, pourtant le pétrole constitue 80% des exportations du Tchad et 40% des recettes du gouvernement¹⁰. Cela a donc considérablement réduit l'espace budgétaire du gouvernement et, potentiellement, les services sociaux indispensables. Sur le plan microéconomique, le sous-secteur du commerce général est le plus touché par les mesures barrières. Ces arrêts d'activités ont infligé une perte de revenus considérable aux entités économiques concernées. De manière générale, les mesures mises en œuvre ont indubitablement entraîné une baisse de la demande, affecté les emplois (formels et informels) entraînant une baisse des revenus des ménages. Néanmoins, il faut noter que certains secteurs semblent avoir bénéficié de ces mesures. Par exemple, pour la première fois, la raffinerie (SRN) exporte des produits pétroliers raffinés vers le Cameroun, la société sucrière (CST) a augmenté ses ventes intérieures, qui avaient été entravées par les importations frauduleuses, la Coton Tchad vend son huile végétale sur le marché local, tandis que les entreprises de télécommunications ont augmenté leurs ventes à l'ère du confinement/télétravail. Cela présente également des opportunités pour mieux reconstruire après COVID19.

1.3.2.5 Indices des prix des produits alimentaires au Tchad

Les marchés du Tchad sont pour la plupart bien approvisionnés en produits agricoles (céréales, tubercules, légumineuses, etc.). La production globalement moyenne assure une bonne disponibilité et alimente les différents marchés. Le sorgho, le mil, le maïs blanc et le riz importé sont les produits alimentaires les plus importants. Les prix des denrées alimentaires au Tchad sont influencés, entre autres, par les flux d'import-export, les effets saisonniers et la production totale, et les coûts de transaction notamment en relation avec le transport. Selon le calendrier agricole, la période de soudure au Tchad commence en avril et dure jusqu'en septembre, avec quelques variations entre les différentes zones géographiques. Pendant cette période, les ménages procèdent à la préparation des terres et aux semis avec des récoltes commençant en septembre. Cette période est généralement caractérisée par une moindre disponibilité alimentaire sur les marchés et une augmentation générale des prix. L'analyse qui suivra donne un aperçu des tendances des prix pour trois produits de base clés, à savoir, sorgho, mil et haricots.

Le sorgho

Localement produit, le sorgho se commerciale notamment dans les principaux marchés urbains tels que Moundou, Abéché, Ndjamena, et Mongo. La moyenne des cinq dernières années nous montre que le prix du sorgho est resté stable dans les deux zones (sahélienne, soudanienne) au début de chaque année. Pendant la période de soudure, il y a généralement une hausse des prix dû à la rupture des stocks et la préparation de la terre et aux semis. En 2021, on observe une augmentation des prix dans la zone soudanienne, avec des prix allant jusqu'à 12% supérieurs à la moyenne sur 5 ans entre avril et juin. Dans la zone sahélienne en revanche, les prix sont restés stables en 2021 par rapport à la moyenne quinquennale.

Le Mil

Les prix du mil suivent une tendance similaire à celle du sorgho avec une augmentation générale des prix pendant la période de soudure, comme le montre la Figure 7. En juin, les prix du mil étaient 25 % plus élevés dans la zone sahélienne par rapport à la zone soudanienne, et supérieurs de 17 % à la moyenne quinquennale. Le mil est fortement consommé à l'Est et au Nord du Tchad et l'augmentation de son prix est, en partie, due à la demande élevée de ce produit. Ceci est

probablement aggravé par la rupture des chaînes d'approvisionnement de celui-ci dû à la fermeture des frontières pour faire face à la propagation de la COVID 19 mais également des conditions de transport difficile à cause des infrastructures routiers.

Niébé/haricot

Le niébé, culture vivrière traditionnelle et familiale, est devenu une culture de rente au Tchad. L'approvisionnement du marché en niébé provient de la production domestique. Le niébé se commercialise sur les principaux marchés des grands centres urbains notamment les chefs-lieux des provinces comme N'Djamena, Moundou, Abéché, Sarh, Mongo, etc. La grande partie est autoconsommée par les producteurs eux-mêmes. Les vendeurs/commerçants interrogés sur le mode d'approvisionnement ont affirmé qu'à cause de la fermeture des frontières liée à la crise de COVID 19, le produit n'est pas exporté au Nigéria et au Cameroun comme par le passé. Nonobstant la faible exportation, il a été signalé une faible disponibilité ou pénurie sur les marchés locaux, laquelle pénurie est causée par la baisse de productivité due aux inondations de l'année dernière dans les zones agricoles. Une raison encore de pénurie est la consommation élevée au niveau des ménages.

1.4 Système éducatif

1.4.1 Présentation du système éducatif

Le système éducatif a pour mission d'éduquer, d'instruire et de former les jeunes en vue de leur insertion socioprofessionnelle. Il a également pour mission d'enraciner l'ensemble des valeurs civiques et morales et qui sont fondées sur la primauté du savoir, du travail, de la solidarité, de la tolérance et de la modération.

Le système éducatif a pour finalités de :

- Transmettre au citoyen des valeurs spirituelles, morales, civiques, physiques, culturelles et intellectuelles et développer en lui les principes de démocratie et d'unité nationale ;
- Assurer la promotion des ressources humaines en vue de permettre au citoyen tchadien de s'épanouir et de jouer son rôle de moteur dans le processus de développement économique, social et culturel de son pays ;
- Développer en lui l'esprit de solidarité, de justice, de tolérance et de paix ;
- Créer et stimuler l'esprit d'initiative et d'entreprise ;
- Renforcer l'intérêt et les dispositions de l'élève pour les activités pratiques, artistiques, culturelles, physiques et sportives.

Le système éducatif tchadien poursuit les objectifs suivants :

- Assurer à tous les enfants tchadiens l'accès équitable à une éducation de qualité ;
- Promouvoir l'esprit d'éveil et de recherche scientifique et technique ;
- Développer l'enseignement et la formation professionnelle, en vue d'une insertion socioprofessionnelle dans l'environnement socio-économique et culturel du pays ;
- Éradiquer l'analphabétisme ;
- Valoriser la pratique de l'éducation physique et sportive ;

- Valoriser l'enseignement artistique et artisanal ;
- Préserver et promouvoir le patrimoine culturel, artistique et archivistique ;
- Promouvoir l'éducation environnementale en vue du bien-être social ;
- Former des hommes et des femmes responsables, capables d'initiative, d'adaptation, de créativité et en mesure de conduire dans la dignité leur vie civique et professionnelle ;
- Doter le pays des cadres ayant un niveau élevé d'expertise et de recherche scientifique et technologique ;
- Combattre les préjugés et tares nuisibles à la cohésion sociale par la promotion d'une culture de tolérance et de respect de l'autre ;
- Encourager la prise de conscience de l'appartenance à un même pays et partant, contribuer au renforcement de la cohésion nationale ;
- Concourir à la promotion de l'État de droit par la diffusion d'une culture de respect de la justice, des droits de l'homme et des libertés.

1.4.2 Indicateurs de qualité de l'éducation

Les indicateurs tels que le taux d'encadrement, les ratios manuels par élève, les ratios élèves par salle de classe, élèves par place assise permettent d'analyser la qualité de l'éducation au Tchad en 2019. En effet, le taux d'encadrement concerne le nombre d'élèves par enseignant, il apprécie les conditions d'apprentissage et la qualité d'enseignement au primaire : un nombre élevé d'élèves par enseignant se traduit par le manque d'attention accordée à chaque élève par l'enseignant, alors que le nombre faible d'élèves par enseignant s'explique par des classes moins chargées, qui permettent à l'enseignant de s'occuper véritablement de chaque élève, et cela permet aux élèves d'obtenir de meilleurs résultats scolaires. Quant au ratio manuel par élève bien qu'il soit important dans l'évaluation de la qualité, il ne peut pas à lui seul assurer les bonnes conditions d'apprentissage et d'enseignement. Le bon état des manuels, la conformité avec le programme scolaire en vigueur, la maîtrise de leurs contenus par l'enseignant et la disponibilité du guide pédagogique constituent des conditions sine qua none pour une bonne transmission des connaissances.

Province	Taux Brut d'Admission (%)			Taux Brut de Scolarisation (%)			Indice de Parité
	G	F	T	G	F	T	
Bahr El-Ghazel	45,8	45,4	45,6	32,0	30,2	31,2	0 , 94
Batha	72,9	60,6	66,8	43,0	34,0	38,4	0 , 79
Borkou	36,1	26,9	32,0	25,1	18,8	22,3	0 , 75
Chari Baguirmi	69,8	54,7	62,3	56,0	38,8	47,2	0 , 69
Ville de N'Djamena	162,6	150,1	156,4	142,2	131,6	136,9	0 , 93
Ennedi-Est	49,8	51,7	50,6	42,4	46,6	44,3	1 , 10
Ennedi-Ouest	42,9	33,6	38,6	29,9	24,6	27,5	0 , 82
Guera	103,8	87,6	95,9	80,2	61,2	70,7	0 , 76
Hadjer Lamis	75,1	56,0	65,7	47,9	32,7	40,3	0 , 68
Kanem	104,8	80,1	92,3	70,2	52,2	60,9	0 , 74
Lac	162,1	145,7	154,2	104,2	82,5	93,4	0 , 79
Logone Occidental	180,4	164,4	172,4	149,5	126,1	137,9	0 , 84

Logone Oriental	185,6	148,3	166,9	150,3	104,8	127,3	0 , 70
Mandoul	181,0	157,8	169,6	146,7	118,4	132,6	0 , 81
Mayo-Kebbi Est	148,7	114,7	131,6	125,3	88,3	106,5	0 , 70
Mayo-Kebbi Ouest	144,8	138,1	141,5	125,4	114,7	120,2	0 , 91
Moyen Chari	159,0	142,1	150,6	131,3	112,2	121,8	0 , 85
Ouaddaï	121,7	82,0	102,0	90,1	60,1	74,8	0 , 67
Salamat	106,4	70,7	89,0	69,4	41,9	55,6	0 , 60
Sila	119,4	82,4	101,7	76,3	53,9	65,3	0 , 71
Tandjilé	150,9	139,8	145,6	124,4	99,1	112,1	0 , 80
Tibesti	75,0	90,3	81,5	63,1	75,8	68,7	1 , 20
Wadi-Fira	110,1	63,6	87,2	67,4	40,0	53,6	0 , 59
Pays	129,9	109,2	119,7	102,1	80,4	91,3	0 , 79

Source : Données de la Direction de la Planification, de la Prospective et de la Carte Scolaire et Compilation des auteurs

Le tableau 1.9 fournit des informations relatives aux principaux indicateurs de qualité de l'éducation (taux d'encadrement et les ratios manuels par élève) dans les des provinces en 2019. L'analyse de ces indicateurs se passe comme suit : • Le ratio élèves/enseignant tout sexe, confondu, est de 57 et celui d'élèves/enseignant formé est de 94 au niveau national. Les trois premières provinces dont les ratios élèves/enseignant sont les plus élevés par rapport à celui du pays sont : Lac (106), Kanem (99) et Salamat (88). Par ailleurs, les trois premières dont les ratios sont bons par rapport à celui du pays sont : Ville de N'Djamena (40), Borkou (39) et Ennedi Ouest (36). En ce qui concerne le ratio élèves/enseignant formé, les trois premières provinces dont les ratios élèves/enseignant formé sont les plus élevés par rapport à celui du pays sont : Lac (170), Kanem (164) et Logone Oriental (153) et celles dont les ratios sont bons par rapport à celui du pays sont :

Borkou (48), Ennedi Ouest (48) et Commune de N'Djamena (44) ; • Les pourcentages de femmes parmi les enseignants et les enseignants formés sont, respectivement, 19,6% et 25,1% au niveau national. Les trois premières provinces dont les pourcentages de femmes parmi les enseignants sont au-dessus de la moyenne nationale sont : Ville de N'Djamena (39,5%), Ouaddaï (37,7%) et Ennedi Est (33,6%). Par ailleurs, celles dont les pourcentages sont faibles par rapport à celui du pays sont : Kanem (7,0%), Ennedi Ouest (6,2%) et Tibesti (0,0%). En ce qui concerne le pourcentage de femmes parmi les enseignants formés, les trois premières provinces dont les pourcentages sont les plus élevés par rapport à celui du pays sont : Ouaddaï (44,4%), Ville de N'Djamena (40,9%) et Moyen Chari (33,8%) et celles dont les pourcentages sont faibles par rapport à celui du pays sont : Kanem (6,8%), Bahr El-Gazal (6,8%) et Tibesti (0,0%). • Les indicateurs de qualité de l'éducation retenus pour apprécier le niveau d'utilisation des manuels scolaires : livre de lecture en français/élève ; livre de calcul en français/élève ; livre de sciences en français/ élève ; livre de lecture en arabe/élève ; livre de calcul en arabe/élève et livre de sciences en arabe/élève. L'analyse de ces différents indicateurs dans les provinces se présente comme suit : - Le ratio livre de lecture en français/élèves du pays est de 0,4, soit 3 livres de lecture en français pour 8 élèves. Les trois premières provinces dont les ratios sont plus élevés par rapport à celui du pays sont : Mayo Kebbi Ouest (0,5), Mayo Kebbi Est (0,5) et Mandoul (0,5), (soit 1 livre de lecture en français pour 2 élèves). Par ailleurs, les trois premières provinces dont les ratios sont plus bas sont: Bahr ElGazal (0,1, soit 1 livre de lecture en français pour 7 élèves) , Ennedi Est (0,1, soit 1 livre de lecture en français pour 8 élèves) et Kanem (0,,1 soit 3 livres de lecture en français pour 52 élèves). - Le ratio livre de calcul en français/élève du pays est de 0,3, soit 1 livre de calcul en français pour 3 élèves. Les trois premières provinces dont les ratios sont plus élevés par rapport à celui du pays sont :

Ennedi Ouest (0,6, soit 5 livres de calcul en français pour 8 élèves), Mayo Kebbi Ouest (0,4, soit 4 livres de calcul en français pour 9 élèves) et Mayo Kebbi Est (0,4, soit 2 livres de calcul en français pour 5 élèves). Par ailleurs, les trois premières provinces dont les ratios sont plus bas par rapport à celui du pays sont : Ennedi Est (0,1, soit 5 livres de calcul en français pour 51 élèves), Kanem (0,0, soit 1 livre de calcul en français pour 27 élèves) et Tibesti (0,0, soit livre de calcul en français pour 52 élèves). - Le ratio livre de science en français/élève du pays est de 0,0, soit 2 livres de sciences en français pour 69 élèves. Pour l'ensemble des provinces, ce ratio est trop faible. La province de l'Ennedi Ouest (0,1 soit 1 livre de science en français pour 17 élèves) a le ratio le plus élevé par rapport à celui du pays. - Les ratios livre de lecture en arabe/élève, livre de calcul en arabe/élève et livre de sciences en arabe dans le pays sont respectivement, (0,8, soit 4 livres de lecture en arabe pour 5 élèves), (0,6, soit 3 livres de calcul en arabe pour 5 élèves) et (0,1, soit 1 livre de science en arabe pour 7 élèves). Les provinces dont les ratios sont plus élevés par rapport aux ratios pays sont : la Tandjilé, le Mayo Kebbi Ouest et l'Ennedi Ouest. • Le ratio élève/salle de classe du pays est de 55 et celui d'élève/salle de classe en dur ou semi-dur est de 106. Les trois premières provinces dont les ratios élève/salle de classe sont les plus élevés par rapport à celui du pays sont : Lac (82), Salamat (68) et Kanem (64). Par ailleurs, celles dont les ratios sont les plus bas par rapport à celui du pays sont : Borkou (30), Ennedi Ouest (30) et Tibesti (26). En ce qui concerne le ratio élève/salle de classe en dur ou semi- dur, les trois premières provinces dont les ratios sont les plus élevés par rapport à celui du pays sont : Lac (242), Mandoul (214) et Kanem (166), et celles dont les ratios sont les plus bas par rapport à celui du pays sont : Borkou (44), Tibesti (35) et Ennedi Ouest (34). • Le ratio élève/places assises au niveau national est de 2,4, soit 22 élèves pour 5 places assises. Pour l'ensemble des provinces, ce ratio est trop faible. L'exception est faite pour certaines provinces telles que le Logone Oriental (3,0, soit 3 élèves pour 1 place assise), le Batha (3,0, soit 3 élèves pour 1 place assise) et le Moyen Chari (2,7, soit 4 élèves pour 1 place assise).

1.4.3 Les grandes problématiques du système éducatif

Les indicateurs du système éducatif révèlent des grands défis à relever :

- Une offre des services éducatifs limitée : (i) des horaires et de date de la rentrée scolaire qui n'intègrent pas les réalités académiques/provinciales et (ii) des disparités régionales et selon le genre ;
- Les conditions d'enseignement/apprentissage peu optimales : (i) le nombre d'enseignants formés est insuffisant ; (ii) le pourcentage de femmes parmi les enseignants formés est faible ; (iii) les ratios manuels/ élève ne respectent pas les normes ; (iv) les ratios élèves/enseignant sont élevés et (v) le ratio élève/place assise est faible ;
- l'efficacité interne du système est peu performante et ne répond pas aux normes exigées par la Scolarisation Primaire Universelle : (i) les taux de redoublement trop élevés et (ii) le taux d'achèvement faible ;
- Les allocations des ressources insuffisantes : les parts allouées à l'éducation par rapport au PIB et par rapport aux dépenses de l'État sont insuffisantes pour couvrir les besoins réels du secteur.

1.5 Santé

1.5.1 Le système de santé

Le système de santé est de type pyramidal à 3 niveaux : un niveau central, un niveau intermédiaire et un niveau périphérique. Il repose sur le développement des districts sanitaires. Le niveau central comprend un Conseil National de Santé, les services centraux du Ministère de la Santé Publique, les programmes nationaux, les institutions nationales dont l'Hôpital Général de Référence Nationale (HGRN), l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant (HME), l'Ecole Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux (ENASS) et la Centrale Pharmaceutique d'Achats (CPA). A ce niveau, notons l'existence de l'Hôpital de la Renaissance qui offre des soins d'un niveau tertiaire élevé en complément aux structures nationales du même niveau. L'hôpital de la Renaissance est géré actuellement par un Groupe privé dans le cadre d'une contractualisation entre le Gouvernement et ce Groupe.

Le niveau central a pour rôle la conception et l'orientation de la politique sanitaire du pays et la mobilisation des ressources. Il est chargé de coordonner les aides extérieures, de superviser, évaluer et contrôler la mise en œuvre des programmes nationaux. Le niveau intermédiaire comprend les Conseils Régionaux de Santé, les 23 Délégations Sanitaires Régionales (DSR) calquées sur les Régions Administratives, les Etablissements Publics Hospitaliers des Régions (hôpital régional de référence), les Pharmacies Régionales d'Approvisionnement (PRA) et les Ecoles Régionales de formation. Le niveau intermédiaire est chargé de la coordination de la mise en œuvre de la politique de santé. Il apporte un appui technique au niveau périphérique. Le niveau périphérique est composé de 127 Districts Sanitaires (DS) subdivisés en 1.290 Zones de Responsabilité (ZR). Chaque DS comprend des Etablissements de soins qui sont l'hôpital de District situé au chef-lieu du département ou de la sous-préfecture et les Centres de santé. Le DS est chargé de la mise en œuvre des activités définies par la politique sanitaire. Le centre de santé offre le Paquet Minimum d'Activités (PMA) qui comprend des activités préventives, curatives et promotionnelles, tandis que l'hôpital de district prend en charge le Paquet Complémentaire d'Activités (PCA) dont les complications maternelles et néonatales. Les activités de santé sont étendues au niveau communautaire sous forme de stratégies avancées et de stratégies mobiles, ainsi que des activités à base communautaire impliquant des agents de santé communautaire qui sont placés sous la supervision des Responsables des Centres de Santé (RCS). Le secteur du médicament et des réactifs est organisé au niveau national autour de la Direction Générale de la Pharmacie et des Laboratoires (DGPL). La chaîne d'approvisionnement des médicaments et des réactifs, pour le secteur public et le secteur privé non lucratif, est assurée par la Centrale Pharmaceutique d'Achats au niveau national et par les Pharmacies Régionales d'Approvisionnement (PRA) au niveau des régions. Le secteur privé libéral se ravitaille au niveau des grossistes répartiteurs. L'offre de soins traditionnels est fournie par une large diversité de prestataires de médecine traditionnelle. D'une manière générale, l'accès aux médicaments est limité. Cette situation est due aux ruptures fréquentes des stocks de médicaments dans les établissements de santé et leur cherté encourage la création d'un marché parallèle et illicite de produits pharmaceutiques très souvent contrefaits. La gouvernance du système de santé met en jeu plusieurs acteurs qui peuvent être répartis dans les catégories suivantes : le secteur public ou Etatique, le secteur privé lucratif (cabinets de soins, cliniques, ...), les organisations multilatérales et bilatérales, le secteur associatif et/ou confessionnel, et la population (organisations communautaires et leaders communautaires). Les activités du secteur de la santé sont soutenues par celles d'autres secteurs (Education, Elevage, Eau, Transports, Enseignement

Supérieur, l'Action Sociale, Défense Nationale, etc.). Cette collaboration intersectorielle est organisée tant au niveau central que régional.

1.5.2 Situation sanitaire

Quelques indicateurs sur la disponibilité des services de santé :

- la «densité d'établissements de soins» (nombre d'établissements pour 10 000 habitants) pour mesurer l'accès aux services de consultation externe : elle est de 0.96 établissements de santé pour 10 000 habitants, contre une norme OMS de 2 établissements pour 10 000 habitants ;
- la « densité de lits d'hospitalisation» (nombre de lits pour 10 000 habitants) pour apprécier l'accès aux services d'hospitalisation, est de 3 lits/10 000 habitants, contre une norme de l'OMS de 25 lits/10 000 habitants pour les pays à faibles revenus) ;
- l'indicateur de "densité de personnels médicaux de base" est de 2,74 professionnels de santé de base pour 10 000 habitants, contre la norme OMS de 23 travailleurs de santé pour 10 000 habitants ;
- l'indice de «disponibilité de l'infrastructure sanitaire » est faible à 11,96% au niveau national ;
- l'indice de «disponibilité du personnel de santé» est faible au niveau national (13,80%), tandis qu'il est très élevé à N'Djaména (82.96%) ;
- L'indice de disponibilité des services », calculé en utilisant les 3 indices (indice de la disponibilité de l'infrastructure sanitaire, indice de disponibilité du personnel et l'indice d'utilisation des services) est faible (10,20% au niveau national).

Le taux d'utilisation des services de santé est faible. Il est de 24% en 2013 et se justifie par le fait que l'offre et la demande ne s'ajustent pas.

Malgré leur niveau d'amélioration constaté de 2004 à 2014, tous les indicateurs de la santé maternelle sont relativement bas. Les Couvertures en premières et quatrièmes consultations prénatales (CPN) sont passées respectivement de 53% et 23% en 2004 à 64% et 31% en 2014. Les accouchements assistés par le personnel qualifié sont passés de 20,7% en 2004 à 34 % en 2014. Seulement 22% des accouchements ont eu lieu dans un établissement de soins en 2014. Les consultations post natales suivent la même logique, elles sont de 15,4% pour la même période. Le taux de prévalence contraceptive moderne est passé de 1,6 en 2004 à 5% en 2014. Les besoins non satisfaits en contraceptifs de 28,3% en 2004 sont passés à 23% en 2014. Page 14 sur 45 Les mariages précoces 69,1% avant l'âge de 18 ans et les grossesses précoces associés à un Indice Synthétique de Fécondité (ISF) de 6,4 enfants par femme augmentent considérablement les risques de décès maternel. L'enquête sur la disponibilité des Soins Obstétricaux Néonataux d'Urgence (SONU) en 2011 a relevé que le taux de césariennes est très faible (0,5 % au lieu de 5 à 15% du total des accouchements attendus recommandé par l'OMS). Le Taux de létalité obstétricale directe est de 10,7 %. Il est donc très élevé par rapport à moins 1% recommandé par l'OMS. Aucune des 23 Régions n'a atteint le nombre requis de formations sanitaires offrant des SONU. Concernant la santé des enfants, le taux de mortalité infantile est passé de 102‰ en 2004 à 72‰ en 2014. Le taux de mortalité néonatale est passé de 48‰ en 2004 à 34‰ en 2014. La couverture vaccinale complète avant le premier anniversaire est passé de 11% en 2004 à 25% en 2014. La couverture en BCG est de 60%. La déperdition est énorme en Penta qui passe de 58% à 33% entre Penta 1 et Penta 3. La

couverture en VAT 2 + des femmes enceintes est passée de 42% en 2004 à 56% en 2014. L'utilisation de la vaccination systématique a permis d'interrompre la circulation du polio virus sauvage et la méningite à méningocoque A. L'allaitement maternel exclusif (0-6 mois) est de 0,3%. 40 % d'enfants de moins de 5 ans montrent un retard de croissance. Avec de tels indicateurs, la santé des enfants demeure une des préoccupations majeures du Gouvernement. Le faible niveau de ces indicateurs s'explique par la faiblesse du système de santé notamment l'insuffisance d'une offre de service en quantité et en qualité (complétude des PMA/PCA, SONU, PF, non sécurisation des produits de santé, insuffisance des activités à base communautaire, des stratégies avancées) qui se traduit par la faible utilisation des services de santé. La persistance des barrières socio-culturelles et l'accès de certaines populations notamment les nomades, les insulaires et celles des zones géographiques d'accès difficile, contribuent à ce faible niveau des indicateurs

1.6 Relations internationales

1.6.1

1.6.2 Les organisations régionales comme leviers d'action

Afin de dépasser la rigidité des cadres légaux des organisations régionales africaines, le recours au cas par cas aux institutions selon leurs capacités d'influence et l'opportunité qu'elle offre pour capter l'attention des bailleurs (Gnanguênon, 2020). Cet investissement diplomatique et militaire est d'autant moins critiqué que ces organisations couvrent des espaces géographiques différents correspondant aux intérêts stratégiques du Tchad, au croisement de l'Afrique du Nord, de l'Ouest et centrale. Les organisations régionales deviennent des leviers d'action pour gérer des conflits transnationaux et transfrontaliers, voire dans certains cas servent d'intermédiaires pour la création de coalitions, à l'image de la CBLT.

1.6.2.1 La Commission du bassin du Lac Tchad

La Commission du bassin du Lac Tchad La CBLT est une organisation créée en 1964 pour réglementer et contrôler l'utilisation de l'eau et d'autres ressources naturelles. Avec l'assèchement du lac Tchad et, à partir de 2009, l'émergence de Boko Haram, la CBLT réactive en 2012 sa force multinationale conjointe de sécurité (MNJSF), initialement créé en 1998 et renommée Force multinationale mixte. La CBLT agit en tant qu'intermédiaire de coopération entre quatre États membres fondateurs (Cameroun, Niger, Nigéria, Tchad) auxquels s'ajoute le Bénin pour traiter des questions de sécurité transfrontalière et de coopération militaire. Elle fournit une couverture géographiquement cohérente afin de combler le déficit de coopération entre la CEDEAO et la CEEAC.

1.6.2.2 La Communauté économique des Etats d'Afrique centrale

La CEEAC est une CER dont l'objectif est de développer ses capacités pour maintenir la paix, la sécurité et la stabilité, reconnues comme conditions préalables essentielles au développement économique et social de ses Etats membres.

1.6.2.3 Le coût social et économique d'une politique de sécurité régionale

Les conflits et l'insécurité au Tchad et dans les pays frontaliers ont renforcé le positionnement politique, diplomatique et militaire du Tchad, ainsi que sa position de leadership en Afrique centrale

et au Sahel. Des décennies de conflit armé, une priorité donnée à l'armée et une gouvernance défailante n'ont pas cependant réduit les risques d'instabilité politique, économique et sociale au Tchad.

Section 2 : la structure des facettes de prise de décision en politique

Il est question dans cette section d'analyser les différentes facettes suivant l'approche de la loi de situation

2.1 La facette sécurité

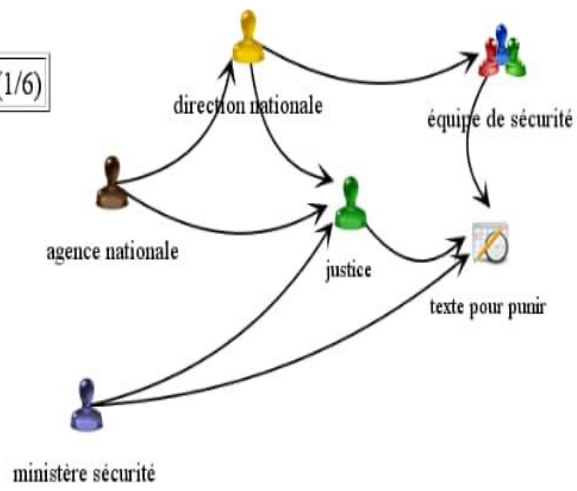
C'est une facette déterminante pour la prise de décision en politique, la sécurité est analysée selon des éléments ci-après :

- 1- Ministère de la Sécurité ;
- 2- Direction nationale
- 3- Agence Nationale ;
- 4- Equipe de sécurité ;
- 5- Justice ;
- 6- Texte pour punir.
- 7- Mairie

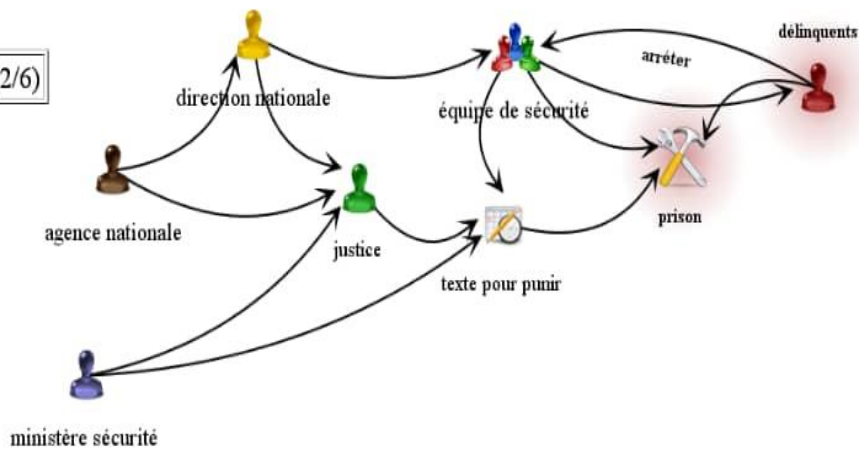
L'interaction de ces éléments permet de définir des relations entre eux. Ainsi le Ministère de la Sécurité à travers la Direction nationale et l'Agence Nationale met en place une équipe de sécurité pour arrêter les délinquants et les conduire en prison, en suite la justice applique le texte pour les punir. Cette situation permettra de limiter l'action d'agression des individus, protège le bien personnel, attire les investissements étrangers et les délinquants vont se réinsérer dans la société. Cette action rend aussi inoffensive le groupe radicalisé religieux. L'axe crucial pour améliorer la sécurité consiste à renforcer l'éclairage public sur certains axes, afin de réduire de manière significative les actes de d'agression et de délinquance.

Les triades ci-dessous illustrent ce cas de figure :

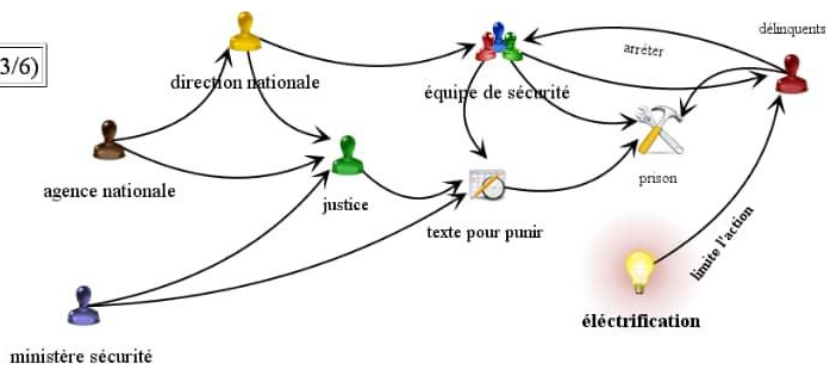
sécurité (1/6)



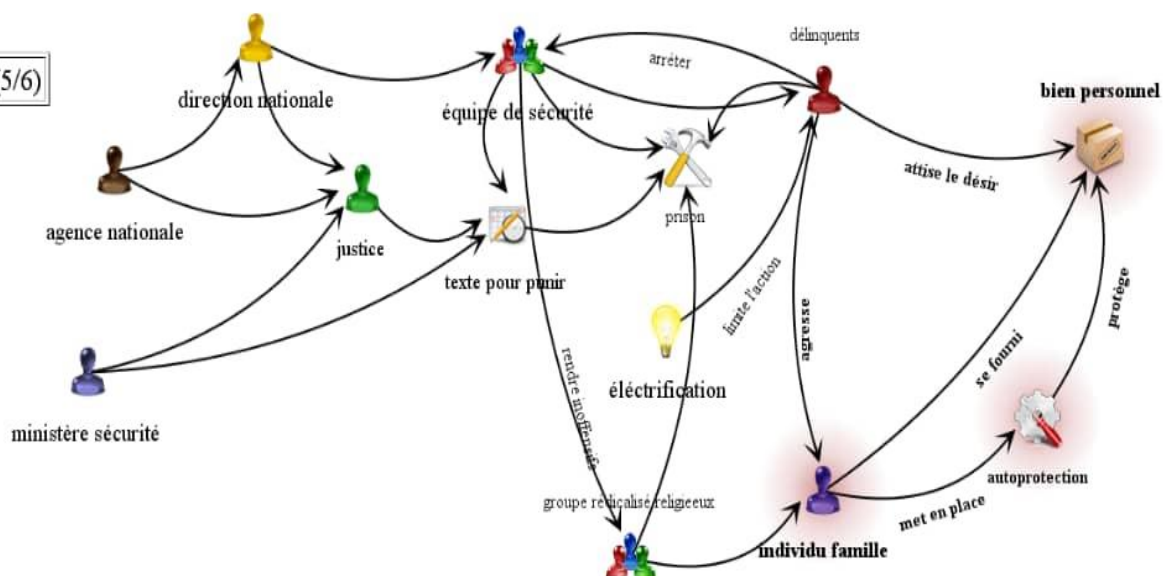
sécurité (2/6)



sécurité (3/6)



sécurité (5/6)



2.2 La facette L'énergie

Cette facette est dispensable au développement socioéconomique d'un pays surtout, son analyse met exergue des éléments simples suivants :

- 1- Individu, entreprise cité ;
- 2- Ministère de l'énergie ;
- 3- Besoin en énergie ;
- 4- Fabricant producteur ;
- 5- Contrat de production.

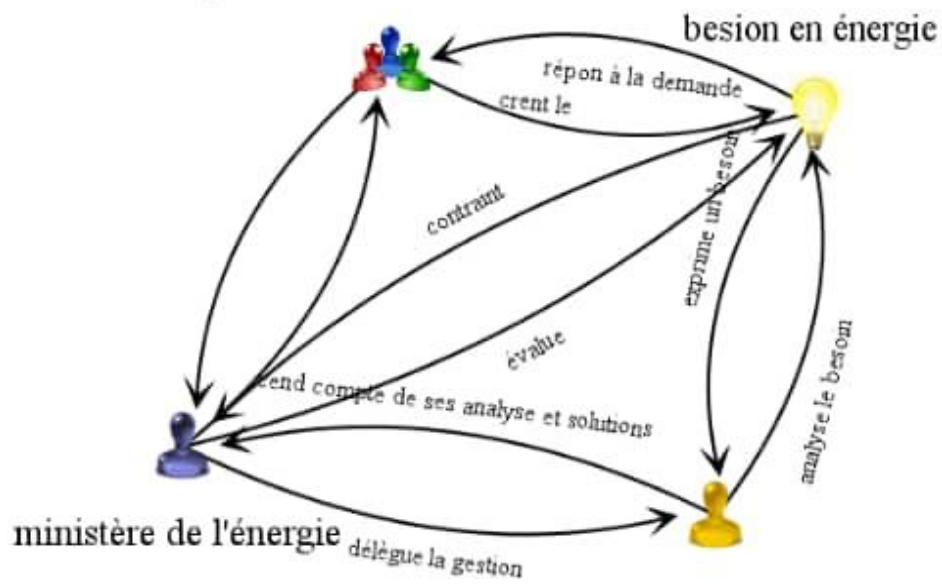
Il existe aussi des relations entre ces éléments. De cette façon, le Ministère de l'énergie analyse la demande des individus, des entreprises et des cités pour déterminer le besoin en énergie et soumettre à l'appréciation du Fabricant producteur, celui-ci rend compte de ses analyses et solutions (sources d'énergie répondant au contexte, options alternatives et autres).

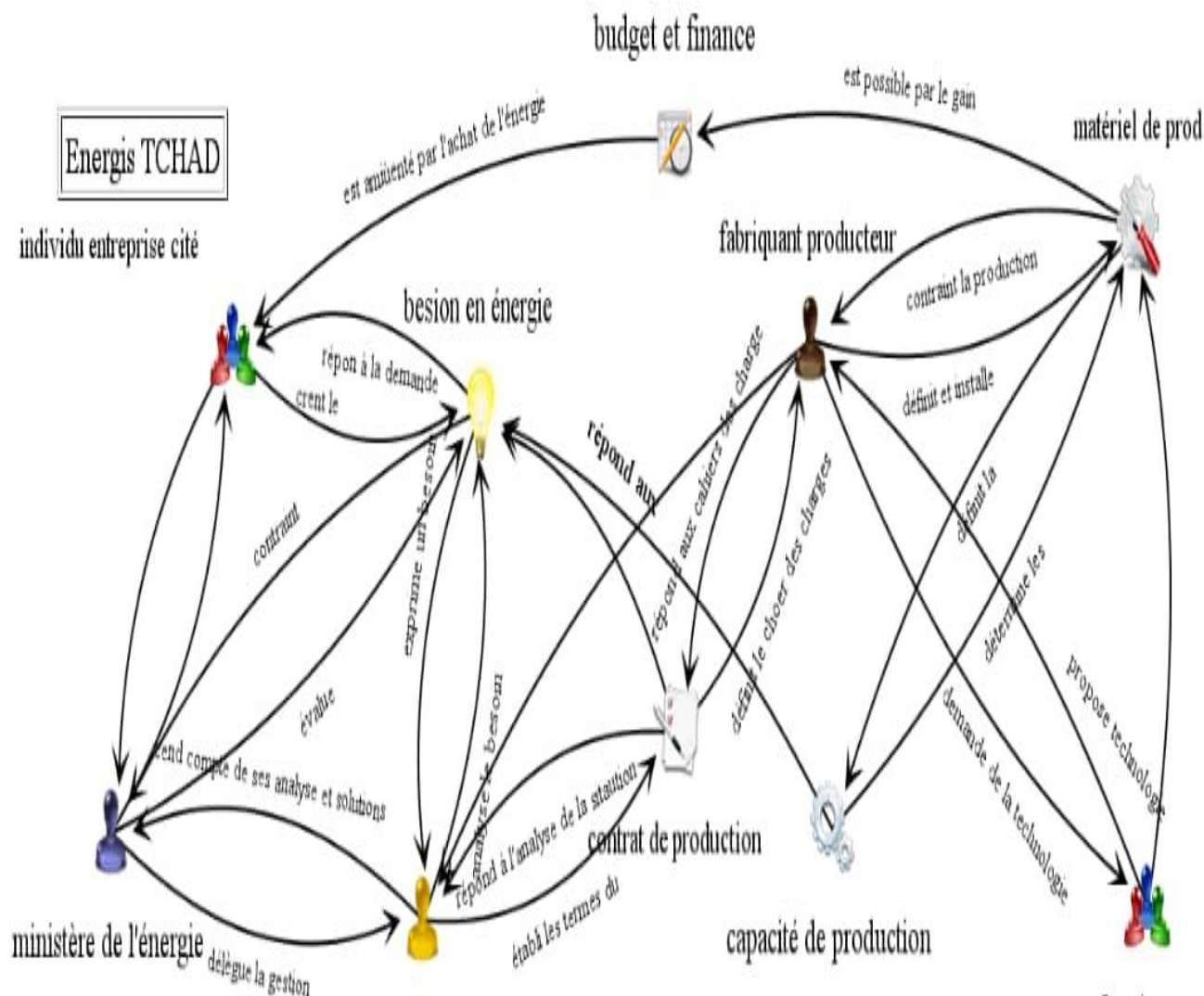
A cet effet, le Ministère de l'énergie établit les termes du contrat de production en faisant ressortir la capacité de production actuelle à travers la société nationale d'électricité, le budget disponible, la finance et les clauses techniques (spécifications techniques). En fonction des informations mises à sa disposition, le Fabricant producteur définit et installe les matériels de production en tenant compte de la contrainte de production, du budget prévu et de gains financiers.

Schématiquement les triades ci-après expliquent cette situation

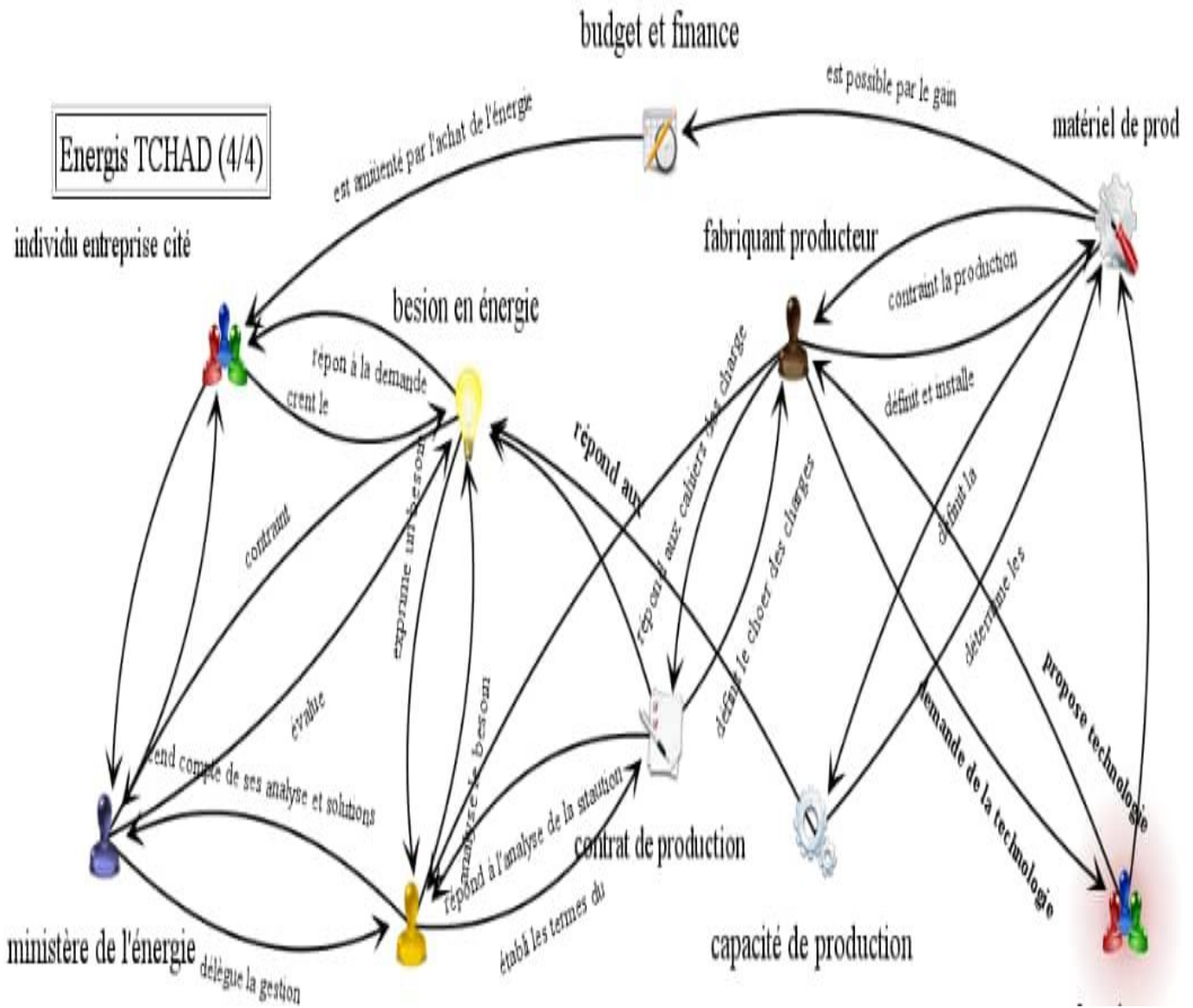
Energis TCHAD (1/4)

individu entreprise cité





Energis TCHAD (4/4)



2.3 La facette Economie

L'analyse de cette facette permet de mettre en exergue les éléments suivants :

- 1- Equité dans la répartition des richesses ;
- 2- Harmonie ;
- 3- Accès à l'emploi ;
- 4- Satisfaction des besoins fondamentaux ;
- 5- Cherté de vie ;
- 6- Diversification de l'économie ;
- 7- Insécurité ;
- 8- Instabilité politique.

L'interaction entre ces éléments permet de déterminer la nature des relations. Ainsi l'équité dans la répartition des richesses crée de l'harmonie au sein de la société où chaque individu trouve son compte. Une planification faite sur le budget de l'Etat prévoit des emplois pour les jeunes diplômés à la quête et les besoins fondamentaux sont satisfaits. Aussi une subvention des prix des biens permettra de réduire la cherté de vie. A ce niveau la question d'efficacité se pose. L'économie est tributaire de l'agriculture, de l'élevage des ressources naturelles (or, pétrole, uranium...) dont l'effet global n'est pas significatif sur l'augmentation de la richesse. Il est nécessaire d'appliquer profondément les réformes pour promouvoir les investissements et améliorer le climat des affaires afin de booster le secteur tertiaire (tourisme et commerce) ayant une contribution significative sur l'augmentation du produit national brut (PNB). L'insécurité, l'instabilité politique, l'énergie, la corruption, le manque des infrastructures routières et la carence de la main d'œuvre qualifiée constituent les obstacles n'incitant pas à favoriser les investissements étrangers et nationaux.

2.4 La facette éducation

L'éducation est un facteur déterminant pour les prises de décision en politique

Il ressort les éléments ci-après :

- 1- Ministère de l'Education ;
- 2- Capacité du système éducatif ;

- 3- Centre de curricula ;
- 4- Infrastructures éducatives ;
- 5- Equipements des salles de classe (bancs, table, chaises et autres)
- 6- Programme de formation ;
- 7- Facultés intellectuelles, morales et physiques ;
- 8- Manque des manuels scolaires ;
- 9- Manque des laboratoires ;
- 10- Manque des bibliothèques ;
- 11- Manque et insuffisance des salles d'informatique qualifiée ;
- 12- Manque de l'adaptation du personnel enseignant

Le Ministère de l'éducation évalue la capacité du système éducatif en termes des enseignants et infrastructures disponibles pouvant contenir les élèves. Le programme de formation établi par le centre de Curricula répond aux enseignements dispensés au niveau de primaire et secondaire. Est-ce que ce programme a un impact sur le développement des facultés intellectuelles, morales et physiques des élèves. Cette situation s'explique par le fait que certains enseignants n'ont pas une formation en pédagogie, la transmission du message est difficile aux élèves et cela a une incidence sur le niveau de ces derniers. Il faut noter certains élèves n'ont pas accès aux manuels scolaires au motif que le revenu des parents est faible ne leur permettant pas de se procurer. Il faut aussi mentionner l'absence des bibliothèques et salles informatiques dans presque tous les établissements publics. Le problème crucial se situe au niveau de l'adaptation du personnel enseignant face aux matières. Donc cette situation contribue aujourd'hui plus au dysfonctionnement du système éducatif.

2.5 La facette Santé

La santé est une facette importante aussi de réussite dans le cadre de la décision en politique, son analyse permet de mettre en évidence les éléments ci-après :

- 1- Ministère de la Santé Publique ;
- 2- Couverture sanitaire ;
- 3- Plans architecturaux inappropriés ;
- 4- Ministère des infrastructures ;

- 5- Insuffisance des infrastructures sanitaires ;
- 6- Accès à la gratuité de soins d'urgence ;
- 7- Carence des médecins spécialistes ;
- 8- Ministère du Plan.

Le Ministère de la santé à travers la Direction de gestion des hôpitaux et planification apprécie les infrastructures disponibles et leur capacité de contenir les patients, ensuite le nombre de médecins en fonction permet-il d'assurer la couverture sanitaire au niveau de chaque Hôpital ? Le budget prévu permet-il de couvrir la gratuité de soins d'urgence ? Le Ministère de la Santé pourrait renouer des partenariats de transferts de compétences avec l'étranger pour pallier à la carence de Médecins spécialistes. Le Ministère du Plan peut signer une convention de financement pour la mise en œuvre d'un projet de construction des infrastructures sanitaires et le Ministère des infrastructures appuie à travers les ingénieurs la conception des plans architecturaux appropriés répondant au contexte et au moyen financier disponible.

2.6 La facette Relations internationales

Les relations internationales se réfèrent aux interactions entre les différents pays du monde, elles peuvent être bilatérales (entre deux pays), multilatérales (impliquant plusieurs pays) ou régionales (entre les pays d'une certaine région géographique). l'analyse suivant l'approche de la loi de situation permet de mettre en évidence les éléments simples suivants :

- 1- La Diplomatie ;
- 2- le commerce ;
- 3- la sécurité ;
- 4- la coopération internationale ;
- 5- les conflits ;
- 6- les alliances ;
- 7- disponibilité des infrastructures ;
- 8- ressources humaines compétentes ;
- 9- présence du Tchad dans les événements Internationaux ;
- 10- nomination sans tenir compte de profils recherchés ;

- 11- non-respect de textes en matière de nomination dans les missions diplomatiques ;
- 12- Manque d'organisation, afin d'assurer l'efficacité des services ;
- 13- Problème de formations professionnelles des diplomates ;
- 14- Absence d'une politique étrangère de qualité.

La diplomatie est un élément nécessaire pour établir des canaux de communication, négocier des accords dans le cadre économique, politique militaire, commercial et autre. Les opérations des échanges commerciaux sont facilitées souvent par la représentation diplomatique du pays à l'extérieur s'agissant des formalités de circulation de marchandises et autres. La question de la sécurité permet d'anticiper sur la résolution des conflits transfrontaliers concernant un pays.

Cependant, le non-respect de l'application des textes sur la nomination des représentations diplomatiques ainsi que l'organisation impactent sur l'efficacité des missions assignées à ces dernières.

Dès lors les axes d'amélioration portent sur les points ci-après :

- 3 Améliorer les conditions de vie des diplomates tchadiens ;
- 4 Appliquer les textes en vigueur ;
- 5 Instaurer l'obligation de gestion des carrières ;
- 6 Assurer les formations professionnelles des diplomates ;
- 7 Les nominations doivent tenir compte des profils recherchés.

CHAPITRE VI : LA PLACE DE L'AUTORITE COMME SERVICE

On distingue généralement trois formes d'autorité qui peuvent coexister ou entrer en tension :

- 8 **L'Autorité de Contrainte** : Elle est inhérente à la tâche elle-même, à la réalité du travail à accomplir, aux objectifs fixés, aux règles de sécurité, aux délais, etc. C'est la "réalité" qui impose ses exigences. Par exemple, un délai client est une contrainte ; une norme de qualité est une contrainte.
- 9 **L'Autorité d'Exécutant** : C'est l'autorité de celui qui "sait faire", l'expert technique, celui qui maîtrise la tâche. Sa légitimité vient de sa compétence et de sa capacité à réaliser concrètement le travail.
- 10 **L'Autorité de Service** : Le manager qui exerce une Autorité de Service se positionne comme une ressource pour son équipe. Son rôle principal n'est pas de "faire à la place de" (sauf exception ou formation), ni d'incarner personnellement la contrainte, mais d'aider l'équipe à faire face aux contraintes et à atteindre les objectifs de production.

Section 1 : le management

Il est question dans cette section de passer en revue, le management, l'équipe, le rôle d'un manager et les attentes de l'équipe vis-à-vis de leur manager.

2.1 Le concept du management

Si le terme « management » apparaît de prime abord comme un mot à consonance anglo-saxonne (to manage signifie gérer, administrer, diriger), ce serait oublier qu'il a une origine latine : « manu agere » signifiant guider par la main. Devenu en italien « maneggio » (conduire, dresser un cheval), il aurait donné le terme français de « manège » (ensemble des exercices destinés à apprendre à un cavalier à monter et à dresser correctement un cheval ; lieu où se pratiquent ces exercices d'équitation¹). Le management peut se définir comme l'ensemble des techniques de direction, de gestion et d'administration d'une organisation. Le management est à l'œuvre, tant dans le secteur privé que public et touche tous les domaines d'activités : de la production à la comptabilité, en passant par la recherche ou les ressources humaines. Il est l'art d'atteindre un certain niveau de performance à partir de ressources dont dispose l'organisation : ses hommes, son budget, ses machines et ses technologies... Aujourd'hui, ce terme est aussi utilisé dans le domaine des sports, où le manager est la personne qui gère les intérêts d'un sportif ou entraîne une équipe

2.2 L'équipe

Une équipe est un groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même dessein. Dans une organisation, l'équipe peut revêtir plusieurs formes :

- Il peut s'agir d'une équipe projet constituée de façon ponctuelle, en vue de travailler sur un sujet déterminé. Ses membres viennent alors de départements différents au sein de l'organisation, en fonction des compétences identifiées comme nécessaires à la réalisation du projet. Le manager, appelé chef de projet dans ce cas, n'a en général pas de pouvoir hiérarchique sur les membres de son équipe, mais une autorité fonctionnelle ;
- L'équipe peut aussi préexister et constituer alors une entité pilotée par un manager pouvant être un agent de maîtrise, un chef d'équipe, un directeur... Il s'agit d'un service qui fait partie intégrante de l'organisation. Les performances d'une équipe sont fonction, non seulement des qualités intrinsèques de chacun de ses membres pris individuellement, mais surtout de leur capacité à créer des synergies en travaillant ensemble et en partageant leurs compétences et leurs expériences. C'est ce qui en fait sa richesse

2.3 Le rôle du Manager

En tant que responsable d'une équipe, un manager a pour mission d'atteindre les objectifs fixés par son organisation. Pour ce faire, il sera amené à :

- Conduire son équipe à développer ses performances pour atteindre les objectifs fixés ;
- Gérer les relations avec la hiérarchie, les autres services de l'organisation et les interlocuteurs extérieurs ;
- Organiser le travail de son équipe au quotidien tout en anticipant le futur (par exemple, en attribuant des missions à chacun, en traduisant les objectifs généraux qui lui ont été assignés en objectifs opérationnels pour l'équipe et chacun de ses membres) ;
- Faire respecter les règles de fonctionnement de l'équipe ;
- Communiquer à l'occasion d'entretiens en tête à tête ou de réunions ;
- Confier des missions à ses collaborateurs, c'est-à-dire déléguer de façon efficace ;
- Motiver ses collaborateurs et développer leurs compétences.

2.4 Les attentes des membres de l'équipe vis-à-vis de leur manager

S'il est bon pour un manager de connaître les attentes de ses clients ou de ses supérieurs hiérarchiques, il est primordial qu'il se pose la question des attentes que les membres de son équipe ont vis-à-vis de lui. C'est en général avec son équipe qu'il passe le plus de temps et c'est avec son équipe qu'il accomplit les missions qui lui sont confiées. Les attentes des collaborateurs recouvrent en général les points suivants :

- Disponibilité : le manager accorde du temps à ses collaborateurs qui doivent se sentir réellement écoutés. Ils pourront ainsi faire part plus facilement de leurs idées sur un dossier, faire remonter les difficultés qu'ils rencontrent sur une mission ou encore partager avec le manager un souhait d'orientation de leur carrière ;
- Information : le manager informe ses collaborateurs, tant des éléments qui leur sont directement utiles pour leur mission, que de la vie de l'organisation de manière générale ;
- Reconnaissance : le manager valorise le travail accompli par les collaborateurs. Il les félicite individuellement et salue leur succès au niveau de l'équipe, mais également vis-à-vis des autres interlocuteurs (dont la hiérarchie) ;

- Esprit de décision et responsabilité : le manager sait prendre des décisions (si possible après concertation avec la personne compétente de son équipe sur le sujet en question), s'y tient et les assume ;
- Soutien : le manager soutient ses collaborateurs dans leurs actions (il réfléchit avec eux aux solutions à apporter à un problème, les aide s'ils rencontrent un obstacle) et dans leurs relations avec des interlocuteurs extérieurs ;
- Confiance et autonomie : le manager accorde confiance et autonomie à ses collaborateurs en leur spécifiant éventuellement certaines règles à suivre (par exemple, pour un type particulier de décision, il précise dans quelle mesure il souhaite être consulté).

Dans le cas où il aurait opté pour une autre façon de faire, il peut indiquer à son collaborateur qu'il le lui explicitera, mais qu'il assumera la décision prise (si elle est acceptable pour l'organisation, et même si ce n'est pas exactement celle qu'il aurait prise de son côté) et soutiendra son collaborateur vis-à-vis des autres interlocuteurs. Le manager favorise ainsi la créativité et l'esprit d'initiative de ses collaborateurs.

- Compétences : si les collaborateurs n'attendent pas que leur manager soit spécialiste de leur domaine de compétence propre, ils demandent à ce qu'il s'y intéresse (en dialoguant avec eux, en leur posant des questions) de façon à avoir conscience des contraintes qu'ils peuvent rencontrer dans leur travail au quotidien.
- Savoir être : le manager respecte ses collaborateurs et se comporte en adulte. Il évite les sautes d'humeurs et exprime clairement ce qu'il a à leur dire, en évitant toute insinuation. Il se montre prévisible pour ces derniers. Si le manager tient compte de ces attentes, il crée un environnement propice à l'épanouissement de ses collaborateurs qui se sentent écoutés, respectés, pris en compte et valorisés. L'ambiance de travail gagne en sérénité. La motivation de chacun s'accroît et les performances de l'équipe avec

Section 2 : la communication comme outil d'indentification des contraintes et atteinte des objectifs de l'organisation

2.1 Théorie de la communication

2.1.1 Définition théorique de la communication:

Communiquer Vient du mot latin *communicare*, qui veut dire : « être en relation, créer des liens ».

Selon BALLE François, (2006, p.82) « la communication est l'entreprise des interactions avec autrui qui transmette. Il s'agit donc aussi de l'ensemble des moyens et techniques permettant à la diffusion d'un message auprès d'une certaine ».

Selon DURKHEIM, E (2011, p.91), « la communication est comme une interaction ou sien d'un réseau ou s'échangent et se partagent des représentations collectives ».

Autrement dit, la communication est comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances,

des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes, musiques, dessins...

2.1.2 Définition théorique de la communication d'entreprise

DARTIER, Jean-François dans son ouvrage intitulé *Dictionnaire des sciences humaines*, (2004, p.99) affirme que : l'entreprise a été découverte dans les années 80 les vertus de la communication qui l'on divise en deux postes : interne (fournée essentiellement de la direction vers les salariés) externe (vers les clients et les partenaires) cette dernière existait en fait depuis longtemps à travers la publicité et le marketing, à cette différence près que la communication externe ne concerne plus simplement les produits vendus. Mais l'entreprise elle-même et en particulier, ses dirigeants c'est au même moment que la communication a son entrée en force dans le monde politique et que les conseillers en communication ont pris de plus en plus de place dans les équipes dirigeantes.

2.1.3 Les théories de la communication

Modèle de ROMAN Jakobson

ROMAN Jakobson s'efforce donc de décrire la communication interne dans la complexité de ses éléments. Il dit : « tout acte de la parole met en jeu un message et quatre éléments qui lui sont liés : l'émetteur, le receveur, le thème de recherche (le référent) et le code utilisé, la relation entre ces quatre éléments est variable ». Et plus loin, il ajoute : « le message requiert un contrat, un canal et qui leur permet d'établir et de maintenir la communication ». Chacun de six facteurs donne naissance à une linguistique déférente. Jakobson présente en 1963

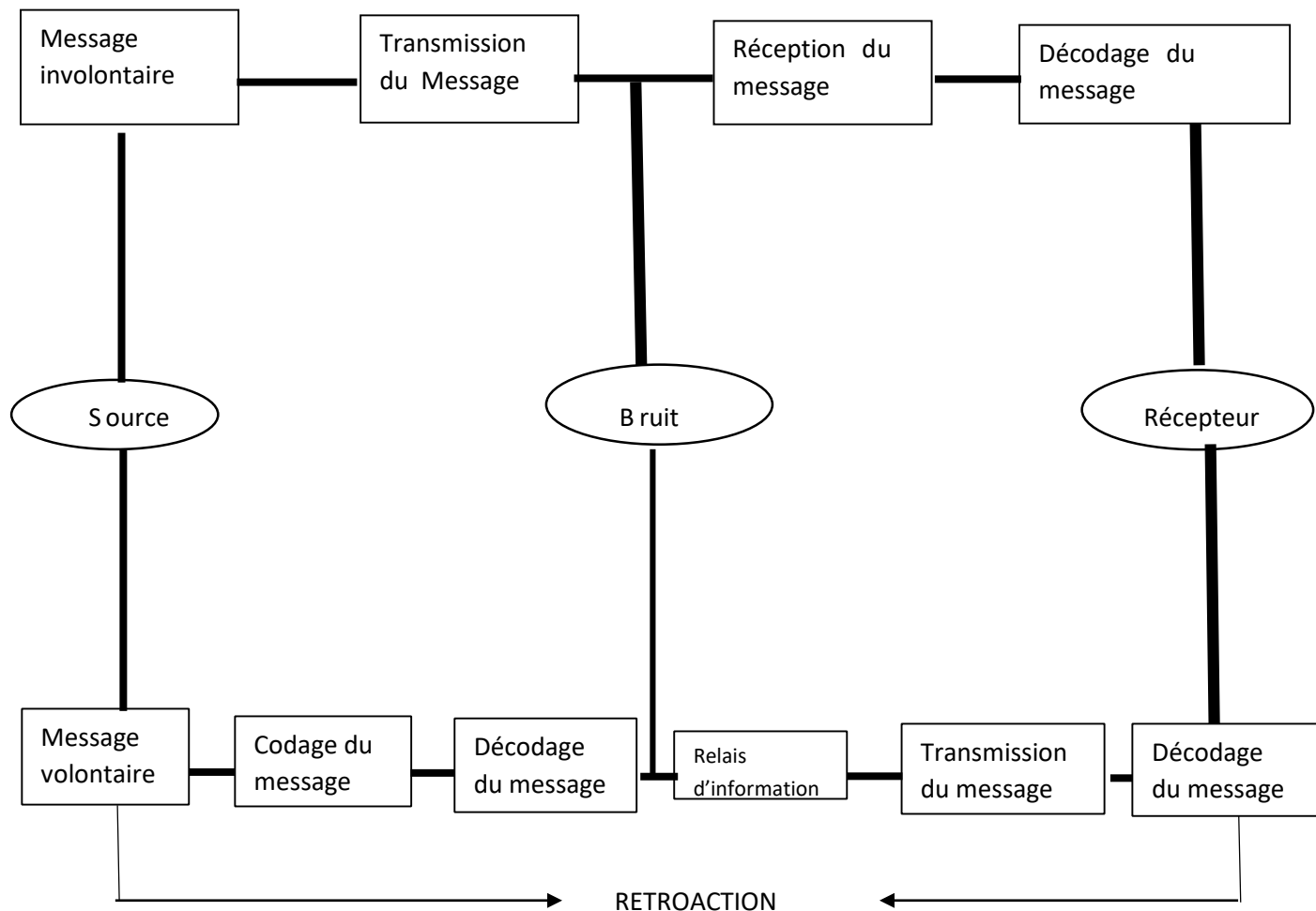
- **La fonction expressive**, est centrée sur le destinataire et vise à une expression directe de l'attitude de sujet à l'égard de ce dont il parle.
- **la fonction référentielle**, rattache le langage au référent, c'est-à-dire la personne ou au sujet dont on parle. De qui, de quoi parle-t-on ? Ceci n'a rien à voir avec le contexte situationnel qui concerne les données dans lesquelles la communication s'effectue (culturelles, psychologiques, anthropologiques, physiques).
- **la fonction conative**, est celle où le langage est utilisé pour amener le destinataire à adopter un certain comportement, c'est le langage du pouvoir, de l'ordre, exprimé par l'impératif (faite comme tout le monde : lisez France-Soir !).
- **la fonction poétique**, ne se limite pas à la poésie ou à la littérature. Pourtant sur le message en soi, elle met en évidence de côté palpable des signes.
- **la fonction phatique**, le destinataire s'efforce et de maintenir le contact avec le destinataire, à vérifier si le circuit fonctionne (Allo !) on cherche à attirer l'attention de l'autre par des mots ou des phrases vides de sens réel (comment ça va ?). Le but étant d'établir et de maintenir le contact.
- **la fonction méta linguistique**, le destinataire utilise le code pour parler du code. Il s'agit de vérifier si l'on utilise bien le même code (je ne vous suis pas. Que voulez-vous dire ?).

Notons qu'un message peut assumer plusieurs fonctions simultanément la signification réelle d'un message dépend avant tout de la fonction prédominante au moment de la communication. Il n'y a pas de fonction exclusives ou uniques mais de fonction dominantes.

Remarquons également que c'est la fonction méta-linguistique semble réservée au langage verbal, les autres fonctions ne lui sont pas propres : d'autres codes, non linguistique peuvent recourir à ces fonctions. La voie est donc ouverte aux sémiologies. (LOHISSE Jean, p.76-77).

Modèle de Lasswell

Le modèle de la communication élaboré par Lasswell(1948) et appelé modèle des 5 W (who says, what to whom through, which Channel, with what effect ?) Il est souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle global intégrateur tenant compte des apports théoriques des différentes écoles. Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur, c'est-à-dire le responsable de la communication interne, se doit de réduire le plus



possible. Il permet ensuite de développer certaines réflexions sur les variables le composant : la source ou émetteur, le récepteur et les supports de communication. Enfin, il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise se développe dans un environnement où sont présentes toutes sortes de communications, de message, d'informations de nature diverse (personnelle, familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire...) souhaitée, désirée ou non. Selon (DECAUDIN Jean Marc et IGALENS Jacques. p. 60) cet ensemble de communication constitue des bruits qui peuvent éventuellement perturber et brouiller la réception des messages de la communication interne par les employés.

Figure 1 : Un modèle théorique pour la communication interne (DECAUDIN, J. M. 2003)

2.1.4 Les types de communication en entreprise

Parmi les types de communication en entreprise, nous distinguons :

- La communication interne

La communication interne permet de faire circuler l'information, de développer adhésion aux finalités, de renforcer la cohésion et de faciliter le travail en commun de ces membres. - **La communication externe**

Selon BONNEFOUS Bruno (2005, p .83) « la communication externe améliore l'image de l'organisation et son identité vis-à-vis de ces partenaires extérieurs ».

Définition de la communication interne

La communication interne est l'ensemble des actions de communication destinées aux employés d'une entreprise ou d'une organisation.

2.1.5 L'histoire et l'évolution de la communication interne

La fonction de la communication interne date depuis les années. On dit également que la communication interne existe au sein des organisations sans que ces derniers ne disposent des structures ou des fonctions qui porte sur la communication interne.

Les premiers temps de la communication interne sont en relation étroite avec l'apparition des journaux de l'organisation il y'a un siècle de cela, ensuite il y'a eu l'émergence des comités d'entreprise ou le chef d'organisation est tenu d'informer son personnel sur l'activité et la situation de l'organisation, on ajoute aussi l'apparition des premiers supports d'information interne.

Dans la période entre 1968 et 1980 il y'a eu l'obligation de faire participer et informer le personnel et l'encadrement, qui concernait au début que les grandes organisations, après 1982 c'est la dynamisation d'expression et l'obligation d'informer les salariés sur le contenu de l'organisation et les actions d'amélioration des conditions de travail, dans ce cas cette obligation est généralisée pour atteindre les petites entreprises qui ont plus de 200 salariés. DETRIE Philipe et BROYEZ Catherine, (2001, p.57)

Pour mieux cerner cette notion, plusieurs auteurs l'ont défini de plusieurs manières:

Selon **NGAHANE Pierre, DERNGJUES et les autres**, (1996, p. 45) « la communication interne recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sien de l'entreprise, information audiovisuelles sur l'entreprise diffusées au personnel, enquête d'opinion interne ».

DEMONT-LUGOL, L. (2006, p.83) « La communication interne est une action de la communication menée en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise, ces actions ont pour but d'informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel ».

Autrement dit, la communication interne est un ensemble des principes, d'action et des pratiques visant à donner et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

Selon **IGALENS Jacques. WALLER Stéphane**, (2017, p.29), définissent la communication interne comme une dimension essentielle de la stratégie des organisations. Dans ce livre, les auteurs en abordent à la fois le contenu y compris la responsabilité sociale de l'entreprise et les techniques les plus couramment utilisées, dont les réseaux sociaux d'entreprise, en pleine expansion. Cette 4^e édition largement enrichie analyse : les fondements de la communication interne, les enjeux managériaux associés, les stratégies et les techniques, les outils d'évaluation.

DOBIECKIE Bernard, (1996, p) à son tour définit la communication interne dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système globale d'organisation, des flux d'informations et des échanges. Donc, la communication interne est la gestion de flux d'informations à l'intérieur de l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est canaliser ces informations, de les traiter, de façon à les diriger vers leurs utilisateurs. En effet, il ne faut pas se laisser envahir pour une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision. Parce qu'elle s'inscrit aussi dans un politique de gestion des ressources humaines, la communication vise à réduire les dysfonctionnements éventuels entre les acteurs de l'entreprise, donc à favoriser un bon climat social, elle est ainsi un instrument d'intégration des salariés.

2.2 PERFORMANCE DES ORGANISATIONS : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

Les premières investigations sur la performance étaient concentrées sur l'aspect financier de l'entreprise. Il suffisait de regarder les comptes d'une entreprise pour se situer sur sa rentabilité ou sur ses risques de défaillance. De plus en plus les écrits sur la performance sont orientés vers une notion plus globale en intégrant les aspects en stratégie, en organisation et en gestion³² de façon générale. En effet, dans le discours des entreprises, le mot performance va au-delà du simple aspect financier (Caron, 2003), et mérite d'être abordé dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. Compte tenu du sens large de la performance, nous avons choisi de commencer d'abord par délimiter le terme ensuite de présenter quelques modèles de mesure de performance et enfin de terminer avec la performance commerciale.

La performance est considérée comme un élément important au sein d'une entreprise. Cette deuxième section se focalise sur les généralités de la performance au milieu de travail, et explique d'avantage cette notion, ces théories, ces types, ces objectifs, ces caractéristiques, ces démentions, ces axes, ces outils de mesures et ces outils de pilotage et en fin sa relation avec la stratégie de la communication interne.

2.2.1 La notion de la performance

La performance Etymologiquement vient du verbe anglais « to perform », lui-même issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir selon ECOSIP dans son ouvrage : *Dialogue au tour de la performance en entreprise : les enjeux*, éd Le Harmattan, p.16

La performance est un concept englobe et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consulté, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne saucier : « la notion de la performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser ».

La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoire jusqu'aux plus abstraites, a un pôle de continuum partant des considérations, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée a un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage etc.) comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple la suivie ou le maintien d'un statut quo) ou comme la réduction du nondésirable (la réduction des perte de temps, des erreurs, des couts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (couteux) ni moins (suffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps, à l'autre pôle de continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficiencie, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation.

Selon VOYER Pierre, (2009, p. 84), la performance est un concept englobe et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés.

La performance est fonction des compétences, des objectifs et des conditions d'environnements de travail, elle dépend de la compétence mais ne dépend que de la compétence. Selon CORNELIS

Jean, nouveau guide pratique de gestion des compétences (Modèle stimulant l'Entreprise apprenante via la collaboration entre le département Gestion Ressources Humaines et la ligne des départements Marketing V ente et Service), éd publiobook, p. 296.

JACQUET Stéphane, (2011, p.18) définit la performance l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.

Il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation.

Domaine de la physique : la performance ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables

Domaine sportif : la performance est une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue.

Dans une approche « gestionnaire » et « classique », la performance contient une triple idée :

- c'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (BURLAUD, 1995)
- c'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ; - Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

Selon DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, (2007, p. 172) « la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue) ».

2.2.2 La délimitation du concept de performance

Pour ce premier point nous prenons en compte le fait que la performance est, soit abordée en liste de facteurs soit en rétroaction positive de facteurs.

La performance : liste de facteurs

BOURGUIGNON, (1996), considère que la performance est un concept flou et polysémique qui renvoie:

- au succès, en ce sens la performance n'existe pas en soi elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et les acteurs ;
- au résultat de l'action s'opposant au sens précédent ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus et;
- à l'action qui veut dire un processus et non un résultat à un moment donné dans le temps.

Dans la plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément deux de ces sens précités. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Dans la même perspective d'explication, Dano & al (2003), voient la performance comme un concept qui a été utilisé avec différentes acceptions en stratégie, en gestion des opérations et en marketing. Plus précisément, les chercheurs en stratégie considèrent la performance comme un indicateur multidimensionnel de la réussite d'une entreprise.

Les chercheurs en gestion des opérations l'envisagent comme l'objectif du processus de programmation et de contrôle de la production. Les chercheurs en marketing quant à eux s'intéressent en priorité à la performance perçue par le client. La performance perçue peut ainsi représenter, l'évaluation subjective de la performance réelle du produit pendant ou après l'expérience de consommation, ou le niveau perçu de résultat du produit ou service habituellement mentionné sur une échelle objective bornée par des niveaux de bonnes et mauvaises performances, ou encore le jugement porté par le client sur des attributs du service (Dano. & al, 2003). Pour MARMUSE, (1997), quant à lui distingue quatre dimensions de la performance à savoir:

- la performance stratégique qui correspond aux approches par excellence à l'intensité stratégique de Prahalad et Hamel ;

- la performance concurrentielle qui regroupe les contributions en termes d'analyses des systèmes concurrentiels, le modèle avec les cinq forces concurrentielles, et à travers l'idée d'écart stratégique (Porter, 1981) ;

- la performance socio-économique basée sur l'idée d'organisation et la nature des coûts cachés et la performance économique et financière à partir des documents comptables. En outre, d'autres auteurs se sont appuyés sur l'aspect non financier de la performance lié aux opportunités de croissance de l'entreprise. Ces travaux ont pris en compte les dimensions clients, processus internes, apprentissage et croissance ;

- la performance est aussi étudiée sous l'angle d'un tableau de bord en considérant les variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de système de gestion plus ou moins sophistiqué et l'effet continu de ces facteurs sur la performance de l'entreprise.

DEVISE, (2003) en évaluant la performance d'une PME Auvergnate spécialisée sur l'emballage thermoforme et en considérant que la quasi-totalité des études en performance tournent autour de l'organisation du système de production et de la stratégie, se propose d'effectuer une étude plus globale sur la performance en parlant d'une performance multicaractères touchant le social (la performance humaine), la technique (aspect industriel) et

l'économie. Parallèlement d'autres auteurs pensent que ces facteurs explicatifs de la performance doivent être étudiés en tenant compte de leur rétroaction positive.

2.2.3 La performance : une rétroaction positive des facteurs

AGBODAN, (1995), soutient qu'il n'est pas prudent de parler de performance en dressant une liste de facteurs. L'auteur préfère l'aborder dans une rétroaction positive des facteurs, qu'il appelle « boucle de rétroaction ». Cette dernière est expliquée comme étant toute relation circulaire de cause à effet.

L'idée de système a été utilisée pour mieux expliciter la rétroaction, qui peut être positive ou négative. Comme il s'agit ici de rétroaction positive, nous prenons l'exemple de celle existant entre le bénéfice, les charges et la part de marché. Nous savons, depuis 1970 avec Alfred Marshall, que les coûts diminuent avec l'accroissement de la part de marché. Les charges de structures étant fixes, plus la production vendue augmente, plus les charges unitaires fixes diminuent, ce qui conduit à un accroissement du bénéfice ; c'est un phénomène bien connu qui est appelé économie d'échelle.

Selon l'auteur les entreprises les plus performantes sont celles qui reconnaissent les rétroactions positives existantes et en créent elles-mêmes pour soutenir leur croissance. De façon générale pour qu'une entreprise soit performante, elle doit identifier et agir sur les boucles de rétroaction qui conditionnent son évolution.

Le plus souvent lorsqu'on demande à un entrepreneur ce qu'il lui faut pour être performant, il présente une liste de facteurs. C'est ce qu'il ne faut surtout pas faire. Il faut plutôt élaborer une stratégie de performance basée sur la considération simultanée des déterminants et leurs impacts rétroactifs. Essayez de voir leur implication sur un système sectoriel ou de toute l'entreprise, si l'un des facteurs manque, diminue ou croît.

En somme nous pouvons dire que la performance est un concept de nature contingente et multidimensionnelle, donc difficile à définir. C'est ce qui explique la pluralité des propositions des auteurs à son égard. Ces auteurs à qui nous avons fait référence ont abordé.

La performance selon, leur domaine d'étude, l'intérêt ou l'objectif de leur recherche. Ainsi les définitions sont toutes partielles parce qu'elles tiennent compte d'un ou de deux aspect(s) de la performance. En plus, la stratégie reste le facteur le plus fréquemment étudié, elle est jugée incontournable. Mais nous pensons qu'il est plus adéquat de parler de la performance en dressant une liste de facteurs pour deux raisons :

- cela permet une définition simple du concept. C'est pourquoi nous disons que la performance est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes dans chaque domaine sectoriel compte tenu des moyens disponibles de l'entreprise. Ici, le domaine sectoriel correspond aux facteurs sur lesquels la performance est mesurée.
- c'est une définition qui rend facile son évaluation, comme dans le contexte de notre recherche, avec les modèles les plus utilisés.

2.2.4 Les dimensions de la performance

Au court ou moyen terme la performance s'apprécie toujours à deux niveaux :

L'efficacité

C'est –à-dire le degré d'atteinte des objectif par exemple, c'est l'est l'appréciation périodique de la performance d'un cadre .définie à travers le niveau d'atteint des 3 ou 5 objectif qui lui ont été désignés, en fin de période ou bien le respect des étapes et des engagements d'un programme de formation ou d'une cible de variation des frais de personnel.

Plus largement, la notion de performance sociale en termes d'efficacité peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque salarié adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

L'efficience

L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir, En effet, quel que soit le type d'organisation considère, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même, il s'agit. Comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiable les qu'ils ont permis d'abstenir, c'est par exemple la mesure de la productivité définie comme les résultats obtenus par un homme, un group une équipe...par rapport aux moyens en temps ou en coute mis en œuvre pour les obtenir (avoir les défiions et les calculs et productivité mise en œuvre dans l'exemple plus avant)

Il est parfois nécessaire d'ajouter un troisième niveau d'appréciation de la performance :

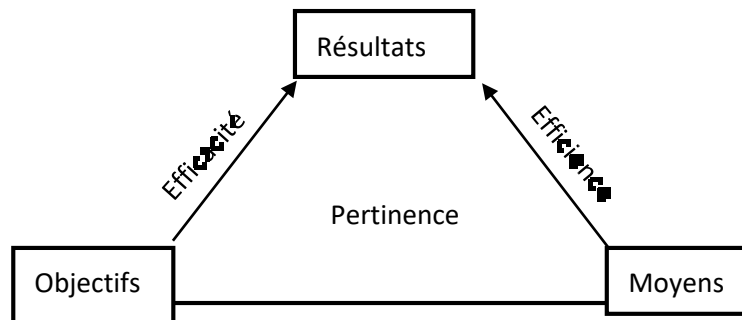
1.1.3) La pertinence

La pertinence traduit l'alignement stratégique de la performance c'est à dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques pour suivis, par exemple, il s'agit de

s'assurer que le développement des promotions interne Corre pond bien à une volante de stabilisation des collaborateurs et ne soit pas contraire à des stratégies de réduction des frais de personne.

La pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui en chargent.

Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun et partant, leur bonne condition ou service des objectifs de la performance pour suivis.



Le triangle magique de la performance social selon Bernard MARTORY, (2008)

Conclusion

L'approche de la loi de situation a permis d'analyser les six (06) facettes notamment, l'énergie, la sécurité, l'économie, l'éducation, la santé et les relations internationales afin d'identifier les éléments simples, l'interaction entre ces éléments a pu définir des triades. Ainsi ces triades ont permis de définir les natures de relations et mettre en exergue les problématiques.

A cet effet, les causes liées aux problèmes sont identifiées et les axes d'amélioration ont été proposés. Cette approche analyse le problème de manière objective, cela donne son originalité par rapport aux approches abordant les problématiques de façon subjective.

Références Bibliographiques

- 1- Robert Michit, : Représentations sociales et décisions professionnelles, thèse de doctorat (juin 1995), université Paul Vallery Montpellier III.
- 2- Beauvais,C. Jenson J.:Discussion Paper. Social Cohesion: Updating the State of the Research. By EU Health Policy Forum (2005). Recommendations on health information. March 2005.
- 3- Council of Europe New Strategy and Action Plan for Social Cohesion, approved by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 7 July 2010.
- 4- Durkheim É.: Le suicide: Étude de sociologie, Paris, Alcan, 1897.
- 5- Health Canada (2003). How does literacy affect the health of Canadians?
- 6- Kawachi I, Berkman L.F. Social cohesion, social capital and health. In: Berman LF and Kawachi I. (eds). Social Epidemiology. NewYork: Oxford University Press, 1999.
- 7- Abric, J.C (1977), *jeux, conflits et représentation sociale*, these d'état, Aix en Provence, Université de Provence.
- 8- Abric, J.C (1984). La créativité des groups, in Moscovici, *Psychologie sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, p.193-212.
- 9- Aristote, (1996), Organon, Paris Librairie vrin.
- 10- Beauvois, J.L (1995). Sommes nous vraiment libres Sciences humaines, n°48.
- 11- Koselleck, R. Le règne de la critique, Paris, Minuit, 1979, 180 p.
- 12- - « Histoire sociale et histoire des concepts », in L'expérience de l'histoire, Paris, Gallimard,
- 13- 1997, p. 101-118.
- 14- Lefort, C. « La question de l'oeuvre », in Le travail de l'oeuvre, Paris, Gallimard, Tel, 1986, p. 9-70.

- 15- Macpherson, C. B. *The Political Theory of Possessive Individualism*, Oxford, Oxford University Press, p.
- 16- 1-100.
- 17- Manent, P. *Histoire intellectuelle du libéralisme*, Paris, Calmann-Lévy, 1987, 250 p.
- 18- Pocock, J. G. A. *Vertu, commerce et histoire*, Paris, Presses universitaires de France, 1998, p. 1-54.
- 19- Skinner, Q. *Les fondements de la pensée politique moderne*, Paris, Albin Michel, 921 p.
- 20- Strauss, L. *Qu'est-ce que la philosophie politique ?* Paris, Presses universitaires de France, 1992, p. 15-94
- 21- et 213-23
- 22- Mengus, R. (1977). *Théorie et pratique chez Dietrich bonhoeffer*, these de doctorat, Strasbourg.
- 23- Michit, R. (1988), *la resolution de probleme de la vie quotidienne*, Montpellier, *Mémoire de Maitrise*, Université Paul Valéry Inédit
- 24- Michit, R. (1989). *L'agir de miséricorde est possible*, thèse de doctat en théologie morale, Toulouse Institut catholique.
- 25- Michit, R. (1990). *Shémas cognitifs de bases et aide à la prise de decision*, Nouvelles etudes psychologiques, n°4-1 63-82.
- 26- Michit, R. (1992). *Le rapport à la loi, une question séculaire*, in l'accompagnement et l'incontournable rapport à la loi, Arles, Colloque Maison d'accueil.
- 27- Michit, R. (1994 a). *la démocratie est elle possible dans une communauté d'Emmaôus*, le lien 3,1.
- 28- Michit, R. (1994 b). *Influence de la centralité des éléments d'une representation socialesur la fréquence estimée des pratiques correspondantes*. Bulletin de psychologie, XLVII.

- 29- Ansoff, H. I., & McDONNELL, E. I. (1989). Stratégie du développement de l'entreprise: une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XX-e siècle. Nouveaux horizons.
- 30- Al-Tarawneh, H. A. (2012). The main factors beyond decision making. *Journal of Management Research*, 4(1), 1-23.
- 31- Agor, W. H. (1989). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Sage Publications, Inc.
- 32- Alter, S. (2006). *The work system method: Connecting people, processes, and IT for business results*. Work System Method.
- 33- Ahituv, N. (1989). Assessing the value of information: Problems and approaches. ■
- 34- Bressy, G., & Konkuyt, C. (2004). *Economie d'entreprise*. (No Title).
- 35- Bertrand M, Article. *Introduction aux problèmes de décision et d'évaluation*. Université de Bruxelles, 2002.
- 36- B.Kouider (2007). *La théorie de la décision : fondements théoriques et outils analytique*. Communication, université de Saida
- 37- Béjean, S., Midy, F., & Peyron, C. (1999). *La rationalité simonienne: interprétations et enjeux épistémologiques* (Doctoral dissertation, Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC)).
- 38- Charpentier, P. (2007). *Management et gestion des organisations*. Paris : Armand Colin. ■ Crener, M. A., Doutriaux, J., & Lapointe, A. (1980). *Principes d'économie managériale*. (No Title).
- 39- Charron, J. L., & Sépari, S. (2007). *Management, Manuel et applications*.
- 40- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
- 41- Carey, J. M. (Ed.). (1997). *Human factors in information systems: the relationship between user interface design and human performance* (Vol. 4).

- Intellect (UK). ▪ Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). Understanding Management, the 5th edition, Thomson Learning, Inc.
- 42- Dietrich, C. (2010). Decision making: Factors that influence decision making, heuristics used, and decision outcomes. *Inquiries Journal*, 2(02).
- 43- Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. *Harvard business review*, 73(1), 54-62. ▪ del Pilar Angeles, M., García-Ugalde, F. J., & México, D. F. (2012). Relevance of Quality Criteria According to the Type of Information Systems. *DBKDA 2012*, 182.
- 44- Delecroix, B. (2005). La mesure de la valeur de l'information en intelligence économique: application à la mise en place de solutions pour accroître la plus-value d'information élaborée dans un contexte d'intranet (Doctoral dissertation, Université de Marne-la-Vallée (1991-2019)).
- 45- Dresley, S. C. (1998). Value of information and information services.
- 46- Edwards, P., & Bowen, P. (2013). Risk management in project organisations. Routledge.
- 47- Falque, L., & Bougon, B. (2013). *Pratiques de la décision-3e éd.: Développer ses capacités de discernement*. Dunod.
- 48- Fitzgerald, S. P. (2002). Decision making (pp. 12-16). Oxford: Capstone Publ..
- 49- Fallery, B., Rowe, F., & Kalika, M. (2012). *Systèmes d'information et management des organisations: Cas et applications* (No. hal-01664039).
- 50- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 28(4), 821-843.
- 51- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. De Boeck Supérieur.
- 52- Huard, P. (1980). Rationalité et identité: vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations. *Revue économique*, 540-572.
- 53- Hatch, M. J. (2000). *Théorie des organisations-de l'intérêt de perspectives multiples*-Ed. De Boeck Université. Coll. Management.

- 54- Hailu, T. (2014). The Impact of Information System (IS) on Organizational Performance: With Special Reference to Ethio-Telecom Southern Region, Hawassa. Eur. J. Bus. Manag, 6, 331-339.
- Kast, R. (1993). La théorie de la décision (pp. 61-64). Paris: La Découverte
- 55- Lunenburg, F. C. (2010). Group decision making. In National Forum of Teacher Education Journal (Vol. 20, No. 3, pp. 1-7).
- 56- Lucita, M. (2007). Nursing: Practice and Public Health Administration.
- 57- Mintzberg, H., & Romelaer, P. (1982). Structure et dynamique des organisations. Ed. D'organisation.
- 58- Mussche, G. (1974). Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise. Revue économique, 30 48.
- 59- Mollard, D. (2006). Systèmes décisionnels et pilotage de la performance. Paris: Lavoisier.
- 60- Merunka, D. (1987). La prise de décision en management. Vuibert.
- 61- Murugan, M. S. (2007). Management principles and practices. New Age International.
- 62- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. Academy of management journal, 30(1), 7-32.
- 63- Molloy, S., & Schwenk, C. R. (1995). The effects of information technology on strategic decision making. Journal of Management Studies, 32(3), 283-311.
- 64- Monino, J. L. (2013). L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique. Marché et organisations, (2), 25-39.
- 65- Nowduri, S. (2011). Management information systems and business decision making: review, analysis, and recommendations. Journal of Management and Marketing Research, 7, 1.
- 66- Nooraie, M. (2012). Factors influencing strategic decision-making processes. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(7), 405.

- 67- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (1995). Systèmes d'information et management des organisations. Vuibert. ▪ Rouleau, L. (2011). Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant garde. Puq.
- 68- Rajput, B. L., Mahajan, D. A., & Agarwal, A. L. (2017). An empirical study of job satisfaction factors of masons working on construction projects in Pune. IUP Journal of Management Research, 16(1), 36.
- 69- Rudani, R. B. (2020). Principles of management. McGraw-Hill Education. ▪ Röthlin, M. (2010). Management of data quality in enterprise resource planning systems (Vol. 68). BoD–Books on Demand.
- 70- Ravichandran, D. (2001). Introduction to computers and communication. Tata McGraw-Hill Education.
- 71- Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). Systèmes d'Information et Management des Organisations-7ème édition (No. hal-01493256).
- 72- Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2003). Subjective value of information: The endowment effect. In IADIS International Conference: e-Society 2003.
- 73- Ronen, B., & Spector, Y. (1995). Evaluating sampling strategy under two criteria. European Journal of Operational Research, 80(1), 59-67.
- 74- Ranisavljević, P., Spasić, T., & Mladenović-Ranisavljević, I. (2012). Management information system and decision making process in enterprise. Economics, Management, Information and Technology EMIT, 1, 184-194.
- 75- Simon, H. A. (1960). The new science of management decision.
- 76- Strategor (2004). Politique générale de l'entreprise. Edition Dunod, 4ème Edition
- 77- Simon, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. Revue Pistes, 3.
- 78- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. The American economic review, 69(4), 493-513.

- 79- Singla, R. K. (2010). Business organisation and management. FK Publications.
- 80- Sandybayev, D. A., & Derkan, D. I. (2015). Strategic Decision Making Process in Complex Situations. The Deciding Factor of Cyprus-Turkish Airlines. International Journal of Management Sciences and Business Research, 4(3).
- 81- Schmorrow, D., & Nicholson, D. (Eds.). (2010). Advances in cross-cultural decision making. CRC Press.
- 82- Sharfman, M. P., & Dean Jr, J. W. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. Journal of management studies, 34(2), 191-217.
- 83- Verma, D. (2009). Decision making style: Social and creative dimensions. Global India Publications.
- 84- Yull, S. (2009). BTEC National for IT Practitioners: Core units. Routledge.