

La prise de décision stratégique au sein des collectivités territoriales à la lumière des paradigmes de décision.

Strategic decision-making within local authorities in the light of decision paradigms.

NMILI Mohammed

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

nmilimz@yahoo.fr

BOUAOULOU Mouna

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires

mouna_bouaoulou@yahoo.com

Date de soumission : 27/02/2021

Date d'acceptation : 05/04/2021

Pour citer cet article :

NMILI M. & BOUAOULOU M. (2021) «La prise de décision stratégique au sein des collectivités territoriales à la lumière des paradigmes de décision », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 4» pp : 399- 422.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les différentes réformes territoriales mises en place par le Maroc depuis son indépendance n'ont pas été sans impact sur l'action locale des collectivités territoriales. Elle se conçoit sur la base d'un ensemble de paramètres, dont la plus marquante est la participation élargie des acteurs locaux notamment le citoyen aux différentes phases du processus décisionnel. En outre, face à l'impératif de la territorialisation de l'action locale, les réalités et les enjeux du territoire deviennent le cadre de référence pour l'élaboration de sa stratégie de développement. Cette dernière doit toujours faire l'objet d'évaluation, et ce en l'attachant un système de suivi des objectifs à atteindre et les indicateurs de performance y afférents.

Désormais, les thèmes de partenariat, de coopération, de concertation, de territorialisation, de gestion axée sur les résultats... caractérisent l'action locale. Dans un tel contexte, le processus de décision doit se détacher de son acception traditionnelle et s'adapter aux nouveaux impératifs de l'action locale. Dans le cadre du présent article, on cherche à identifier la forme que peut revêtir un processus de prise de décision locale à la lumière des paradigmes de décision issus de la revue de littérature.

Mots clés : Décision ; collectivité territoriale ; interaction ; négociation ; participation.

Abstract

The various territorial reforms implemented by Morocco since its independence have not been without impact on the local action of local authorities. It is designed on the basis of a set of parameters, the most striking of which is the broad participation of local actors, in particular citizens, in the different phases of the decision-making process. In addition to that, faced with the imperative of territorialization of local action, the realities and challenges of the territory become the frame of reference for the design of its development strategy. The latter must always be evaluated, by attaching a system for monitoring the objectives to be achieved and the related performance indicators.

From now on, the themes of partnership, cooperation, consultation, territorialization, results-based management ... characterize local action. In such a context, the decision-making process must break away from its traditional meaning and adapt to the new imperatives of local action. In this article, we seek to identify the form that a local decision-making process can take in the light of the decision paradigms resulting from the literature review.

Keywords : Decision ; local authority ; interaction ; negotiation ; participation.

Introduction

La littérature sur la prise de décision est abondante et les travaux menés sur le processus de décision revêtent un caractère disparate. Ceci s'explique par le fait que la décision comme objet d'analyse est perçue selon différentes facettes, à titre d'exemple : la logique intertemporelle du processus de décision, le séquençement des opérations, le rôle de diverses catégories d'acteurs, le contexte environnemental susceptible de peser sur la façon dont les problèmes et les solutions sont définies. Différents chercheurs ont préféré ou ont jugé important de se préoccuper de l'un ou de plusieurs de ces aspects, sans qu'il ait vraiment comme base un cadre conceptuel faisant l'unanimité (Desreumaux & Romelaer, 2001). L'étude de la décision organisationnelle s'inscrit dans le champ de l'étude des organisations qui s'intéresse principalement à l'étude et l'explication de l'action collective et organisée. De ce fait, l'évolution du processus de la décision organisationnelle a suivi la même trajectoire que celle du champ auquel il fait partie.

Différentes approches ont abordé la décision organisationnelle à savoir : les comportements de choix ont été étudiés par le biais des modèles de choix rationnels issus de l'économie et des techniques de modélisation économiques et des statistiques, puis les aspects comportementaux ont été largement discutés par la théorie des organisations, la sociologie et la psychosociologie. Quant à la psychologie, elle a apporté sa pierre à l'édifice en analysant les phénomènes cognitifs entrant en jeu lors de la prise de décision (Vidaillat, 2008). Dans le cadre du présent travail, la question de recherche qui nous interpelle se présente comme suit : **quelle est la forme que peut revêtir un processus de décision locale à la lumière des différents paradigmes de décision existant ?**

Pour ce faire, on va présenter dans un premier temps des généralités se rapportant au concept de la décision : sa définition, ses typologies, ainsi que les différentes étapes du processus de prise de décision. Puis, on va mettre en exergue les différents paradigmes de la prise de décision. Dans un deuxième temps, on va aborder la prise de décision locale en mettant d'abord l'accent sur les caractéristiques de l'action locale suite aux réformes de décentralisation initiées au Maroc, pour pouvoir ensuite identifier les principales dimensions distinctives du processus de décision locale.

1. Décision : Généralités

1.1. Définitions et typologie :

Le concept de décision peut être étudié selon différents angles. Généralement la décision se présente comme un choix parmi un ensemble d'alternatives suite à un processus d'analyse et d'évaluation.

1.1.1. Définitions et typologie :

La décision peut être définie comme « *le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités.*» (Louart, 1999 cité par Heitz, 2013). Dans le modèle du choix rationnel, la décision est définie comme : « *résultant de l'évaluation d'alternatives, en fonction de leurs conséquences futures, au regard de préférences préalablement établies.*» (Vidaillet, 2008). Du point de vue de la science administrative, la décision est étudiée en tant qu'acte de gestion, jugé par rapport à l'efficacité ou l'efficience attendue du service public (El Hachami, 2004). Dans le domaine de la psychologie, la décision peut être assimilée à un type de comportement (Zimmermann, 1986, cité par Bérard, 2009).

En fonction du critère de classification retenu, on peut distinguer différents types de décisions. Si l'on retient comme critère le caractère répétitif ou exceptionnel de la décision, il existe deux types de décisions : les décisions programmables et les décisions non programmables. Les décisions programmables sont des décisions routinières pouvant faire l'objet d'un protocole et devenir programmables par la suite. Quant aux décisions non programmables, ce sont celles qui relèvent de problèmes nouveaux, qui nécessitent du jugement et de la créativité ou qui sont de l'ordre du stratégique et de l'intangible (Rouleau, 2007).

Si on se réfère au critère de durée, trois types de décisions peuvent être distingués : la décision stratégique qui engage le devenir de l'organisation sur une longue période, la décision tactique qui porte sur des projets ayant des effets à moyen terme, et la décision courante qui concerne des activités quotidiennes (Ansoff, 1989 cité par Azib, 2004). La décision stratégique, objet de cette étude, revêt une grande importance en raison de ses caractéristiques particulières. Une décision est dite stratégique : « *si les actions entreprises et les ressources mobilisées sont déterminantes pour l'organisation. Une décision stratégique en est donc une qui mobilise beaucoup de ressources et dont l'impact est significatif à la fois sur l'ensemble de l'organisation et sur sa performance à long terme (Marsh et al., 1988).*» (Atangana-Abé, 2004). Elle concerne les problèmes externes de l'organisation plutôt que ceux

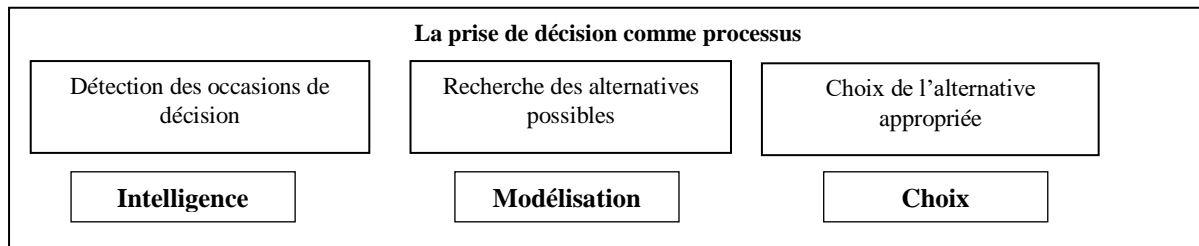
internes (Ansoff 1965, cité par Janczak 2005). Pour Ginberg(1988), la décision stratégique relève de la haute direction, elle reflète l'interaction entre l'organisation et son environnement et montrent la manière avec laquelle l'organisation gère cette relation (Ginberg 1988 cité par El banna, 2006). Bower (1970) quant à lui signale que la décision stratégique n'est pas l'affaire uniquement des hauts dirigeants, car elle peut être grandement influencée par les autres membres situés à des niveaux hiérarchiques plus bas dans l'organisation (Bower, 1970, cité par Janczak 2005).

La décision stratégique réalise des objectifs à grande échelle, elle est risquée et difficile à inverser, elle établit un lien entre les stratégies délibérées et émergentes et peut être une source majeure d'apprentissage organisationnel pour une organisation (Papadakis & Barwise, 1998 ; Papadakis, 2006 cité par Papulovaa & Gazova, 2015). La décision stratégique est multidimensionnelle (Drucker, 1954, cité par Janczak, 2005) et cruciale (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), car elle implique d'importants changements au niveau des organisations et leurs avenir.

1.1.2. Processus de prise de décision :

La décision : *« est portée par un processus qui, lui-même, se présente comme un ensemble d'action successives et de facteurs dynamiques entrepris par un nombre limité d'acteurs individuels ou organisationnels »* (Hafsi, 1981, cité par Atangana–Abé, 2004). Les modèles classiques de la prise de décision ont été conçus dans un environnement stable et linéaire. Sous cette perspective, le processus de décision s'apparente à un modèle unidirectionnel qui suit une séquence logique et prédéfinie ayant un début et une fin. Le processus décisionnel selon la démarche classique comprend trois phases : (1) diagnostic, (2) évaluation des options possibles et (3) choix final. Le processus de l'analyse réflexive « reflective thought », proposé par John Dewey (1910), peut être résumé en quatre étapes : (1) sensation de difficulté, (2) identification du problème, (3) émission des hypothèses et enfin (4) test des hypothèses pour s'assurer qu'elles permettent la résolution du problème. Ce modèle a été à l'origine d'un ensemble de modèles de processus de prise de décision, dont le nombre de phases varie de trois à huit et parfois plus. Le plus connu de ce modèle est la trichotomie proposée par Simon (1965) : intelligence, modélisation et choix (Mintzberg et al., 1976) (*voir figure N°1 p.6*).

Figure N°1 : processus de prise de décision proposé par Simon.



Source : Papulovaa & Gazova (2016).

Brim et al. (1962) propose de subdiviser le processus de décision en six étapes : (1) identification du problème, (2) obtention de l'information nécessaire, (3) production des solutions possibles, (4) évaluation de ces solutions, (5) choix d'une stratégie pour l'exécution et (6) l'exécution de la décision (Brim et al. 1962 cité par Adwok, 2014).

Pendant l'année 1970, Mintzberg a montré que le modèle linéaire simple est inadéquat pour la plupart des décisions organisationnelles (Mckenna et Martin-Smith, 2005). Mintzberg et al. (1976) définissent le processus de décision comme : « un ensemble d'actions et de facteurs dynamiques qui débutent avec l'identification du stimulus de l'action et prend fin avec un engagement spécifique dans l'action » (Mintzberg et al.1976). L'organisation au départ a peu de compréhension de la situation décisionnelle à laquelle elle fait face, ou bien de la voie menant vers la solution de ce problème, elle a une idée vague de ce que cette solution est censée être et comment elle sera évaluée (solution) une fois développée. Le choix final s'opère à travers un processus récursif et discontinue, incluant un ensemble d'étapes difficiles et de facteurs dynamiques s'étalant sur une période de temps considérable (Mintzberg et al.,1976).

Pour Witte (1972), le processus de prise de décision est formé d'un package d'opérations et la succession de ces opérations représentent le processus intégral de la décision (Witte, 1972 cité par Mintzberg et al., 1976). Les travaux menés par Mintzberg et al. (1976) s'accordent avec les propos de Witte (1972) et propose un modèle non séquentiel qui a été élaboré suite à l'observation empirique de vingt-cinq processus de décision. Ce modèle ressemble à celui de Simon même si les phases de ce modèle non séquentiel sont définies différemment : (1) l'identification qui concerne la reconnaissance du besoin de décision et le diagnostic, (2) le développement est la recherche et la conception des solutions possibles et (3) la sélection passe par l'examen et l'évaluation des conséquences des différentes alternatives pour aboutir à un choix final (Mintzberg et al. 1976).

1.2. Les paradigmes de la décision :

La prise de décision est orientée par différents paradigmes. Le paradigme économique privilégie une rationalité maximatrice mais néglige les facteurs pouvant limiter l'exercice d'une telle rationalité. La remise en question du modèle de la rationalité parfaite, grâce essentiellement aux travaux de Herbert Simon, a donné naissance à des approches de prise de décision plus adaptées aux réalités des organisations.

1.2.1. La décision et le paradigme économique :

Comme on a signalé plus haut la décision organisationnelle a connu une évolution similaire à celle des théories des organisations. Même si les travaux de Taylor (1911) ne se sont pas focalisés spécifiquement sur le processus de décision, l'organisation scientifique du travail a affecté directement ce sujet. Avec l'étude scientifique du travail humain, l'organisation est posée comme lieu et objet de rationalisation des processus. En effet, à travers la standardisation des tâches, la stricte distinction entre les activités de conception et celles d'exécution, la motivation des ouvriers afin qu'ils exécutent leurs tâches en respectant une méthode définie, la rationalité scientifique a constitué le paradigme de base du modèle taylorien (Vidallet, 2008). Ce paradigme va par la suite poser les bases des théories classiques de la décision organisationnelle. Le paradigme économique a mis en avant la rationalité substantive (Cabantous, 2008 cité par Chatelain-Ponroy et al, 2014). Pour Simon (1983) : « *une décision est substantivement rationnelle lorsqu'elle est appropriée à l'atteinte des finalités données, poursuivies dans des limites imposées par les conditions et les contraintes d'un environnement donné.* » (Simon, 1983 cité par Heitz, 2013).

La décision est essentiellement conçue comme un choix rationnel qui suppose (Desreumaux & Romelaer, 2001) :

- L'existence d'objectifs clairs et partagés qui peuvent servir de critères d'évaluation et de hiérarchisation des actions possibles ;
- L'existence d'une procédure séquentielle d'instruction de la décision, suivant les étapes logiques de la résolution du problème : définition du problème, repérage des solutions possibles, évaluations de ces solutions, choix et mise en œuvre de la décision ;
- La domination d'un langage technico-économique, d'une approche objective présidant au calcul des décisions optimales, d'où les émotions, l'affectivité, les valeurs sont largement exclues.

Ce paradigme suppose également que les décideurs ont une connaissance parfaite de l'information quant aux diverses solutions possibles et à leurs conséquences. Il affirme aussi que les preneurs de décisions sont capables d'ordonner leurs préférences en fonction de règles de décision connues et acceptées de tous (Rouleau, 2007). Cependant, ce modèle de rationalité parfaite se heurte à des limites incontournables. Il s'avère difficilement applicable dans des situations où la complexité et l'incertitude dominent. D'où la nécessité de construire un modèle alternatif au modèle classique du décideur rationnel de la théorie économique.

1.2.2. La décision et la science administrative :

Pour comprendre les organisations, les théoriciens de la décision se sont centrés sur l'individu en essayant de comprendre son comportement humain, et en cherchant à rapprocher le concept de rationalité de celui d'irrationalité en matière de prise de décision. Grâce aux travaux de Herbert Simon, la décision est mise clairement au cœur de la science administrative. En 1945, dans son ouvrage intitulé « *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations* », Simon a jeté les bases de son modèle de décision, en essayant de décrire le comportement administratif pour présenter en 1958 la version finalisée de ce modèle dans un ouvrage intitulé « *Organisations* », et ce en collaboration avec James G. March (Rouleau, 2007). Simon a voulu élaborer un appareil conceptuel capable de décrire de manière réaliste et précise le comportement administratif des différents membres de l'organisation ainsi que les modes d'influence auxquels chacun de ces membres est soumis au cours du processus de prise de décision. L'homme administratif de Simon est différent de l'homo-oeconomicus du modèle économique néoclassique. La conduite du décideur s'écarte des exigences de la rationalité parfaite, en se trouvant contrainte par un ensemble d'éléments liés à la fois à la structure administrative de l'organisation et la structure cognitive de l'individu. Dans un modèle de rationalité limitée, le décideur prend des décisions satisfaisantes plutôt qu'optimales. L'alternative choisie n'est pas en mesure de réaliser totalement ou parfaitement l'objectif fixé. Elle n'est que la meilleure solution possible dans des circonstances données. Les facteurs limitant l'exercice de la rationalité parfaite par le décideur consistent essentiellement en l'insuffisance des connaissances et le manque d'une description complète des conséquences de chaque choix vu l'environnement incertain dans lequel évolue l'organisation. Donc, le décideur se heurte à des difficultés d'anticipation.

En plus, la rationalité oblige à choisir entre diverses alternatives possibles de comportement alors qu'en pratique, le champ de comportement possible est limité (Simon, 1945). L'environnement limite inévitablement les alternatives disponibles, et par conséquent, fixe un seuil au-delà duquel l'objectif ne pourra être pleinement atteint. La question de la rationalité limitée a fait l'objet de nombreuses critiques, qui ont permis de faire avancer les réflexions vers des processus de décisions plus réalistes. Dans le sillage de Simon, d'autres paradigmes de la prise de décision se sont développés.

1.2.3. La décision et l'incrémentalisme :

Au niveau de la littérature sur la prise de décision stratégique, deux modèles sont répandus à savoir : le modèle synoptique et le modèle incrémental (Goll & Rasheed, 1997 ; Johnson, 1988 ; cité par El banna, 2006). Le modèle synoptique peut être considéré comme une extension de la démarche traditionnelle rationnelle (El banna, 2006). La théorie de l'incrémentalisme a été développée spécifiquement pour expliquer les politiques incrémentales c'est-à-dire les décisions politiques impliquant de simples changements (Braybrooke & Lindblom, 1963, cité par Rajagopalan & Rasheed, 1995). Ce modèle politique de la prise de décision est qualifié d'incrémentaliste par les théoriciens de l'organisation, car le choix des actions se fait suivant une stratégie de petit pas, où l'on évite avant tout les bouleversements et les changements radicaux. Les décideurs procèdent par petites décisions, en tenant compte des objectifs contradictoires des acteurs de l'organisation et des jeux de pouvoir et d'influence (Plane, 2013). L'introduction du concept d'incrémentalisme dans la formulation des décisions politiques peut remonter à la publication de Lindblom (1959) de son célèbre article « *the science of muddling through* », qui a été ensuite formalisé par Braybrooke et Lindblom (1963) comme une théorie de l'incrémentalisme disjoint, puis développé par Lindblom (1965) dans un ouvrage « *the intelligence of democracy : decision making through mutual adjustment* » (Rajagopalan & Rasheed, 1995).

Lindblom a établi une claire distinction entre la méthode classique qu'il qualifie de méthode compréhensive rationnelle (rational-comprehensive) et la méthode incrémentale, et ce en se basant sur un ensemble de critères (Lindblom, 1959) comme il est précisé dans le tableau suivant :

Tableau N° 1 : Méthode compréhensive rationnelle vs méthode incrémentale

Caractéristiques	Méthode compréhensive rationnelle	Méthode incrémentale
Valeurs, objectifs/analyse empirique	La clarification des valeurs et des objectifs est distincte et généralement préalable à l'analyse empirique des alternatives politiques.	La sélection des objectifs et des valeurs ainsi que l'analyse empirique de l'action requise ne sont pas distinctes l'une de l'autre mais sont étroitement liées.
Relation moyens/fins	La formulation de la politique est donc abordée à travers une analyse des moyens et des objectifs : d'abord les objectifs sont isolés, puis les moyens de les atteindre sont recherchés.	Les moyens et les fins n'étant pas distincts, l'analyse des moyens-fins est souvent inappropriée ou limitée.
Test d'une bonne politique	Une bonne politique est celle qui représente le moyen le plus appropriée pour atteindre les objectifs souhaités.	L'accord de plusieurs analystes sur une politique permet de dire que c'est une bonne politique.
Degré de complétude de l'analyse	L'analyse est complète ; chaque facteur important est pris en compte.	L'analyse est limitée de manière drastique : -d'importants résultats possibles sont négligés ; -d'importantes politiques potentielles alternatives sont négligées ; -d'importantes valeurs affectées sont négligées.
Recours à la théorie	Souvent, le recours fort à la théorie.	Une succession de comparaisons réduit considérablement ou élimine le recours à la théorie.

Source : Lindblom (1959)

La prise de décision s'apparente à un processus continu sans fin, formé d'étapes successives (Lindblom, 1968, cité par Vidallet, 2008) (série de petits pas), qui s'enchaînent les uns dans les autres. Ainsi, chaque nouvelle décision se trouve forcément conditionnée par les décisions précédentes. De nombreux acteurs sont impliqués dans un tel processus, mais ne sont pas réellement coordonnés par une autorité centrale. Au mieux, il peut apparaître entre eux un processus d'ajustement mutuel, raison pour laquelle ce modèle a été qualifié « d'incrémentalisme disjoint ou décousu » (Vidallet, 2008).

1.2.4. La décision et les jeux de pouvoir :

Crozier et Friedberg considèrent l'organisation comme : « *le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul* » (Crozier & Friedberg, 1977). Elle représente un construit humain qui n'a de sens en dehors du rapport à ses membres (Crozier & Friedberg, 1977).

Chaque acteur détient un pouvoir sur les autres acteurs, et ce pouvoir sera d'autant plus grand que la source d'incertitude qu'il contrôle sera pertinente pour ceux-ci (Crozier & Friedberg, 1977). Crozier et Friedberg ont identifié quatre sources de pouvoir correspondant aux

différents types de sources d'incertitude : les sources de pouvoir qui émanent de la maîtrise d'une compétence particulière, celles liées aux relations entre une organisation et son environnement, celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations et celles qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales (Crozier & Friedberg, 1977). Dans ce cadre, il apparaît qu'à côté de la structure de pouvoir codifiée et légitimée dans et par l'organigramme officiel de l'organisation, une deuxième structure de pouvoir découle des relations de pouvoir, par le biais desquelles les acteurs organisationnels mobilisent leurs propres zones d'incertitude pour négocier sans cesse leur propre bon vouloir et pour imposer dans la mesure du possible leurs propres orientations aux autres acteurs (Crozier & Friedberg, 1977). Cette structure de pouvoir constitue selon ces deux auteurs le véritable organigramme de l'organisation. Les stratégies des uns et des autres s'orientent et se forment par rapport à cette structure de pouvoir. Dans un tel contexte, la prise de décision ne peut être à l'abri des jeux de pouvoir entre les différents acteurs. L'organisation est sujette à des conflits d'intérêts, qui sont le résultat de l'affrontement entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes de ses acteurs relativement libres, utilisant des sources de pouvoir à leur disposition (Crozier & Friedberg, 1977). En effet, chaque acteur ou groupe d'acteurs va tenter de mettre à profit la ou les sources de pouvoir dont ils disposent pour négocier sa participation à la prise de décision. Ils tenteront d'influencer voire de manipuler leurs partenaires et l'organisation de manière générale afin d'infléchir la décision au profit de leurs objectifs propres et freiner ceux de leurs rivaux. Les processus de décision passent par de multiples négociations entre acteurs, et sont le fruit de coalitions instables, qui cherchent à imposer leurs propres rationalités (Bolman & Deal, 1997 cité par Vidallet, 2008).

1.2.5. La décision et la théorie comportementale de la firme :

Cyert et March considèrent l'entreprise comme une coalition politique formée de participants potentiels aux demandes disparates et où le dirigeant joue le rôle d'intermédiaire politique (political broker) (March, 1962). Il ne s'agit plus du dirigeant exerçant son autorité sur l'entreprise et détenant le pouvoir en matière de prise de décision. La théorie comportementale de la firme proposée par Cyert et March (1963) partage un ensemble d'idées avec les travaux qui l'ont précédée (Administrative behavior (Simon, 1947) ; Organisations (March & Simon, 1958)), seulement celle-ci a transmis ces idées vers de nouveaux territoires organisationnels (Gavetti et al., 2012).

En élaborant cette théorie, Cyert et March (1963) ont mobilisé quatre concepts fondamentaux qui sont la quasi-résolution des conflits, l'élimination de l'incertitude, la recherche de la problématique et l'apprentissage organisationnel (Gavetti et al.2012) :

- **La quasi-résolution des conflits** : c'est la tendance de l'organisation à répondre à différents objectifs à travers des coalitions, qui représentent des compromis temporaires entre différents objectifs et permettent la découverte d'alternatives mutuellement acceptables (Gavetti et al.2012).
- **L'élimination de l'incertitude** : il s'agit de choisir par l'organisation des règles de décision qui mettent l'accent sur des réponses de court terme, permettant de résoudre des problèmes pressants plutôt que d'élaborer des stratégies à long terme. Cette démarche exige peu de prévisions en créant un environnement de négociation, et ce à travers la coordination avec les acteurs interdépendants. L'organisation doit être en mesure de parvenir à une planification raisonnable et gérable en évitant les plans dépendant des prévisions et du futur incertain (Cyert et March, 1963 cité par Gavetti et al.2012). La logique de l'anticipation est relativement absente dans ce modèle.
- **La recherche de la problématique** : cette recherche poursuit un modèle de causalité simple, elle est déclenchée par un problème et motivée par la nécessité de résoudre ce problème (Gavetti et al.2012).
- **L'apprentissage organisationnel** : la théorie comportementale de la firme voit dans l'apprentissage un concept qui comprend le renforcement des règles d'attention et la recherche de cheminement qui génèrent des solutions (Cyert et March, 1963 cité par Gavetti et al.2012). L'apprentissage peut également être de sources extérieures telles que les expériences des autres organisations (Levitt, March 1988cité par Gavetti et al., 2012). La théorie comportementale de la firme met en avant une conception pionnière du changement organisationnel. Elle le considère comme une séquence d'événements dirigée par un ensemble de processus d'apprentissage (Gavetti et al.2012).

La coalition modifie le caractère objectif et rationnel de la prise de décision. La décision n'est plus le résultat d'une démarche rationnelle, elle est prise car elle fait consensus. L'analyse des coalitions permet de comprendre les manières avec lesquelles les acteurs mobilisent leurs ressources pour aboutir à leurs fins et utilisent leur pouvoir discrétionnaire pour influencer le processus de la prise de décision. L'organisation est alors

considérée comme un système dont les agents ont des intérêts si divers et multiples qu'elle devient une arène politique arbitraire sans finalité et dévorée par les conflits (Hardy, 1985; Narayanan et Fahey, 1982 ; Gray et Harris, 1985 ; Schwenk, 1989 cité par Rouleau, 2007).

1.2.6. La décision et le modèle du gabrage can :

March et Oslen sont parmi les premiers auteurs à reconnaître la nature pluraliste des organisations. Leurs travaux ont porté sur des organisations publiques complexes (université et armée) et ont insisté sur la nature politique de la prise de décision au sein de ces organisations (Rouleau, 2007).

Le modèle du gabrage can est sans doute la première incarnation de ce qui serait généralement considéré comme un modèle caractérisant les systèmes adaptatifs complexes (Gavetti et al.2012).

Cohen, March et Olsen (1972) développent l'idée des « anarchies organisées » pour expliquer la prise de décision dans les organisations. Les anarchies organisées sont des organisations ou des situations organisationnelles caractérisées par trois propriétés générales (Cohen et al. 1972) :

- La problématique des préférences : les décisions se basent sur une variété de préférences peu cohérentes et mal définies ;
- La technologie est floue : le processus de l'organisation est mal compris même par ses membres. Son fonctionnement repose essentiellement sur des séries d'essais et d'erreurs et sur des apprentissages tirés des expériences passées ;
- La participation des acteurs au processus est fluctuante et multiple. Le modèle de la poubelle implique que les organisations sont loin d'être des ensembles rationnels. Vu la nature chaotique du processus de décision, les organisations sont des anarchies organisées au sein desquelles les phénomènes de pouvoir sont centraux (Rouleau, 2007).

Ce modèle ne permet pas de bien résoudre les problèmes, mais il permet de faire des choix et résoudre des problèmes même quand les organisations sont plongées dans les conflits et ayant des objectifs ambigus (Cohen et al., 1972).

Ce modèle est une simulation informatique du processus décisionnel défini comme le résultat du croisement de quatre « flux » indépendants : un flux de problèmes, un flux de solutions, un flux de participants et un flux de choix (Lefebvre et al., 2012). La décision est envisagée comme : « *le résultat imprévisible du croisement de ces différents flux de*

problèmes, de solutions, d'occasions de choix et de participants, présents à un même moment dans la « poubelle ». Les principales composantes des décisions – les problèmes, les solutions, les participants et les occasions de choix- sont « découplées » (Weick ,1976) et s'associent pour des raisons de simultanéité accidentelle plutôt que de pertinence mutuelle.» (Vidaillet, 2008). Les décisions ne sont pas prises en réponse à des situations présentant des problèmes, mais plutôt ce sont les solutions qui cherchent à s'associer aux problèmes y correspondants.

1.2.7. La décision et la perspective socio-cognitive :

L'approche socio-cognitive (ou psychologie sociale cognitive) s'intéresse à l'étude des cognitions sociales, c'est-à-dire l'analyse des processus à travers lesquels les individus construisent leurs connaissances de la réalité sociale (produisent leurs conduites sociales). Elle s'appuie sur un concept central celui de la représentation sociale (Lauriol, 1996). La représentation sociale, concept formulé initialement par Moscovici (1961), est *« une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social »* (Jodelet, 1989 cité par Lauriol,1996).

En principe, l'étude de la décision comme représentation sociale et support d'interprétation et d'action pour les membres de l'organisation revient à Laroche(1995). En utilisant le concept de représentation sociale, Laroche (1995) cherche à décrire la décision et la prise de décision comme : *« une forme de sens commun, construite socialement et partagé socialement »* (Laroche, 1995). La prise de décision s'apparente à un processus de création de la réalité à travers les représentations des membres de l'organisation de leurs propres rôles et activités. Le phénomène de représentation sociale permet d'établir un lien entre la perspective de prise de décision réaliste (les travaux de : Simon 1975, Cyert et March 1963, Carter 1971, Bower 1970, Janis 1972, Allison 1971, Fredrickson1983, Chaffee 1985, Schwenk 1988a, Nutt 1984, Shrivastava and Grant 1985, Hickson et al.1986, Quinn 1980) et la perspective d'action émergente (la vie organisationnelle est un flux de processus entrelacés, plutôt qu'une somme de décisions juxtaposées). La perspective d'action peut réintégrer la perspective de prise de décision réaliste, plutôt que d'opposer la décision et l'action de manière artificielle et infructueuse (Laroche, 1995).

1.2.8. Vers un paradigme intégré de la prise de décision :

Partant du constat que l'organisation est un lieu où peut s'assembler divers types de rationalités, un ensemble d'auteurs ont développé des modèles intégrateurs de prise de

décision. Certains d'entre eux ont montré que ce type de modèles du processus de prise de décision stratégique devrait être utilisé pour examiner simultanément les effets du contexte, des actions de gestion et des cognitions des gestionnaires (Hough et White, 2003 cité par El banna et Child, 2007). D'autres ont incité sur la nécessité d'intégrer les différentes perspectives de la prise de décision stratégique vu qu'une telle intégration peut fournir une meilleure compréhension du processus de prise de décision stratégique (Hitt & Tyler, 1991 cité par El banna & Child, 2007). Suite à son étude menée sur la crise des missiles de Cuba, Allison (1971) a proposé trois modèles de prise de décision. Le premier modèle est le modèle rationnel reposant sur la notion de l'acteur unique (I), puis le modèle organisationnel mettant l'accent sur le processus organisationnel (II) et enfin un modèle politico-bureaucratique qui se focalise sur les jeux de négociation politique mobilisés au sein des organisations (III) (Murray, 1978). A partir de son travail, Allison a voulu montrer qu'il est difficile d'aboutir à des décisions éclairées en mobilisant un seul paradigme. La combinaison entre la logique rationnelle, le contexte organisationnel et les jeux de pouvoir peut permettre l'enrichissement de la qualité de prise de décision.

Dans cette optique, des auteurs tels que Bower (1970) et Hart (1992) ont développé d'autres modèles intégrateurs de prise de décision. Bower(1970) considère que l'organisation est un ensemble constitué d'une multitude de relations qui permettent une intégration des différents éléments qui le composent. En étudiant la décision d'allocation des ressources au sein d'une organisation, Bower (1970) a soulevé une certaine spécialisation verticale du processus de décision. Ce dernier est formé de trois étapes : (i) la définition qui concerne l'étape de traitement des problèmes et au cours de laquelle le manager joue un rôle d'initiateur (logique rationnel), (ii) l'impulsion où des considérations d'ordre politique entre en jeu et le manager aura un rôle de conciliateur (logique politique)et (iii) la gestion du contexte qui permet de mettre en place un contexte capable d'exercer une influence sur la prise de décision et le manager aura donc un rôle d'intégrateur (logique organisationnel) (Bower 1970, cité par Atangana-Abe,2004).

Hart (1992) a proposé un autre modèle intégrateur en considérant qu'il existe cinq styles de prise de décision à savoir (Hart, 1992 cité par Atangana-Abe, 2004) :

- Le style impérial : où la stratégie est conduite par un individu ou un petit groupe ;
- Le style culturel : où la stratégie représente le résultat de la mission ou d'une vision du futur ;

- Le style analytique : dans lequel la stratégie est le produit de la structure formelle et des systèmes de planification ;
- Le style procédural : où l'ajustement mutuel entre les acteurs est le caractère dominant ;
- Le style organique : où l'initiative des acteurs organisationnels est privilégiée.

2. La prise de décision : résultat d'un processus interactif

Les réformes territoriales engagées au Maroc depuis son indépendance ont permis de renforcer le rôle des collectivités territoriales dans l'impulsion du développement local, et ce à travers le renforcement de leurs compétences. L'action publique locale s'est progressivement réinventée et sa conception nécessite l'implication des différents acteurs locaux.

2.1. Caractéristiques de la décision locale :

La gestion des affaires publiques revient en définitive à prendre une série de décisions (Sedjari & EL Akalai, 2004). La décision publique peut être définie comme : « *un acte volontaire, entrant dans les attributions d'un agent public et ayant une incidence sur le fonctionnement et les performances du service public.* » (El Hachami, 2004). Avec l'accélération du mouvement de la décentralisation, le pouvoir décisionnel des instances de proximité acquiert un certain degré d'autonomie par rapport au pouvoir public central (Sedjari & EL Akalai, 2004) et de nouveaux impératifs caractérisent l'action publique locale.

2.1.1. Démocratie participative :

Face aux limites du pouvoir centralisé dont le rapport avec le niveau local déplore un manque de concertation et d'implication des différentes parties prenantes (citoyens, entreprises, associations...) du territoire, le Maroc et via son processus de décentralisation a voulu renforcer les capacités de contrôle et de participation de ces acteurs locaux. La démocratie participative place la participation des citoyens au cœur de la gestion des affaires publiques dans une collectivité. Elle représente une dimension de la démocratie locale, qui permet de combler les limites de la démocratie représentative en rapprochant les citoyens des centres de décision. Dans un tel contexte, prendre des décisions de manière unilatérale sans concertation avec les autres acteurs territoriaux s'avère difficile voire impossible pour les acteurs publics. Comme l'avance Zouiten (2004) : « *Ainsi les territoires qui réussissent sont ceux qui se construisent par des réseaux d'échanges permanents favorisant des modes de coordinations autour de valeurs communes.* » (Zouiten, 2004). En effet, « *les systèmes de représentation*

classiques sont en train d'être supplantés progressivement par des modes interactifs de concertation permanente entre les institutions et les citoyens auxquels on attribue désormais le triple rôle d'Acteur/Partenaire/Client » (Sedjari & EL Akalai, 2004). La constitution marocaine, entrée en vigueur en Juillet 2011, a contribué à la consolidation du principe de démocratie participative dans la gestion de la chose publique. Dans ce cadre, les associations intéressées à la chose publique et les organisations non gouvernementales contribuent à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions et des projets des institutions élus et des pouvoirs publiques (article 12 de la constitution). Dans ce sens et conformément aux dispositions de la constitution (premier alinéa de l'article 139), les conseils des communes, les conseils des préfectures ou des provinces et les conseils des régions sont appelés à favoriser l'implication des citoyens et des associations, à travers la mise en place des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation (article 119 de la loi organique n°113-14 relative à la commune, article 110 de la loi organique n°112-14 relatives aux préfectures et provinces, article 116 de la loi organique n°111-14 relative à la région).

2.1.2. Partenariat :

Le modèle de la régionalisation avancée a mis en place un nouveau rapport entre l'Etat et la région, en basculant le système d'action publique d'un dispositif unilatéral vers un dispositif négocié basé sur des mécanismes contractuels (Casteigts, 2003). Il s'agit d'une clarification de la relation entre l'Etat et la région, et ce en faisant une distinction claire entre les attributions qui demeurent du ressort de l'Etat, les attributions propres à la région et enfin les attributions pouvant être partagées entre l'Etat et la région. La contractualisation est une technique interactionnelle permettant l'insertion des politiques publiques dans une perspective pluriannuelle à travers des calendriers maîtrisés et contrôlés, pour assurer une adéquation entre les objectifs nationaux de planification et d'aménagement et les programmes de développement des niveaux infra-nationaux (Ben Hachem El harrouni, 2008). Ainsi, le partenariat permet d'enrichir la décision dans son élaboration et sa réalisation. La participation civique doit aider l'autorité publique à s'engager, en faisant converger le plus grand nombre de responsables dans une commune volonté (Bernard, 2003).

2.1.3. Territorialisation :

Le processus de régionalisation a reconnu l'individualité des territoires. Selon Bernard (2003) : « *La territorialisation est une caractéristique nouvelle de l'administration dont la*

mission consiste à faire appliquer les lois et les politiques publiques, essentiellement sur le territoire des collectivités et en prise avec l'état d'esprit des citoyens. En effet la plupart des problèmes contemporains sont en général clairement posés aux niveaux nationaux et internationaux, mais leur solution ne peut être trouvée qu'au niveau territorial, des réalités humaines et locales. C'est sur ce terrain que les actions publiques s'enracinent ou bien demeurent vaines, verbales, et sans impact». Les politiques nationales ne sont plus des dispositifs standardisés devant être appliqués à l'ensemble des territoires. Elles doivent servir de boîtes à outils dans lesquelles les représentants locaux de l'Etat, tâchent de trouver des instruments pouvant les aider à atteindre leurs objectifs (Casteigts, 2003). La territorialisation amène à concevoir pour chaque territoire une politique qui permet de s'adapter à ses propres spécificités et faire face aux enjeux auxquels il est exposé, tout en respectant les orientations générales des politiques nationales.

2.1.4. Gestion axée sur les résultats :

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une notion étroitement liée au new public management (Rhiati & Jouamaa, 2021). Elle est introduite dans les années soixante par Peter Drucker et représente : « *une méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à l'atteinte de résultats clairement définis ; en appelant les gestionnaires de programmes à se focaliser plus sur les opportunités que sur les problèmes.*» (Hadjaj-Castro & Wilbeaux, 2012 cité par Wone et al., 2012).

La GAR est plus qu'une approche mécanique, elle représente une attitude : les gestionnaires en l'adoptant font des résultats l'objet central de leurs activités (Stevenson, 1999 cité par Martin & Jobin, 2004). Ils ont tendance à modeler leurs comportements selon les normes par lesquelles ils seront évalués. Par la GAR, les gestionnaires ont une meilleure compréhension des buts de l'organisation, et leurs intérêts ne se limitent plus seulement aux programmes existants et produits et services offerts (Schacter, 1999 cité par Martin & Jobin, 2004). Dans un cadre de gestion plus préoccupé de résultats que de moyens, un certain degré d'autonomie est accordé aux gestionnaires. Toutefois, une limite est posée à cette autonomie par la reddition des comptes bien plus que par le traditionnel formalisme réglementaire (Proulx & Machiavelli, 2005).

2.2. L'applicabilité des paradigmes de décision à la décision locale :

L'approche traditionnelle de la prise de décision, préconise que la décision est le résultat d'une succession d'étapes logiques basée sur des théories et des calculs économiques. Cette approche est peu conforme à la réalité socio-organisationnelle des organisations publiques notamment les collectivités territoriales, car il ignore la notion de processus et ne s'intéresse pas aux acteurs, leurs rôles, leurs stratégies, leurs capacités cognitives et leurs interrelations (Bartoli & Blatrix, 2015).

Les relations de pouvoir et les jeux d'acteurs sont mis en évidence par Crozier et Friedberg (1977). On ne peut pas ignorer les conflits d'intérêts présents au niveau des collectivités territoriales vu la logique politique assez présente, d'où la nécessité de recourir à des mesures favorisant la protection de l'intérêt général. En considérant l'organisation comme une coalition politique, Cyert et March ont montré que la prise décision s'écarte du cheminement objectif et rationnel, vu l'influence exercée par les intérêts différents et multiples des acteurs impliqués. Le modèle du gabrage can présenté par March et Oslen ainsi que le modèle incrémentaliste de Lindblom, ont reconnu également la nature politique de la prise de décision et le caractère complexe des problèmes auxquels un décideur peut faire face. Dans le milieu public, le modèle de la poubelle est plus fréquent, du fait que les décideurs politiques peuvent faire des promesses qui deviennent par la suite des décisions. Ces décisions ne sont pas précédées par une réelle analyse du problème. Elles seraient souvent le résultat de la rencontre fortuite de problèmes, de solutions et de décideurs. Ainsi, la rationalisation semble être faite à posteriori (Bartoli & Blatrix, 2015).

Les différents modèles présentés ci-dessus ont en commun la reconnaissance d'abord de la nature politique de la prise de décision stratégique, et puis la diversité des opinions et des préférences chez les parties prenantes attachées au processus de décision. Selon la vision politique, la prise de décision est un processus de négociation personnalisé orienté beaucoup plus par les agendas des participants à la décision que par la logique rationnelle (Turpin & Marais, 2004). Les décideurs publics se trouvent face à des enjeux spécifiques, des phénomènes de pressions et de coalitions qui peuvent les mener soit à des décisions sous forme de compromis, soit à des approches incrémentales et prudentes de manière à s'ajuster le plus possible aux accords et désaccords des parties prenantes (Allison, 1982 cité Bartoli & Blatrix, 2015). La prise de décision s'éloigne du paradigme de la rationalité parfaite et retrouve une certaine rationalité celle de la négociation et de la recherche du consensus (Ardouin & Baudouin, 2012). Quand la décision devient une affaire

de construction collective (Sedjari & El Akalai, 2004), elle devient également tributaire de la capacité de chaque acteur impliqué dans ce processus à prendre en compte les objectifs et les valeurs de ses partenaires, et accepter d'entrer dans un processus d'apprentissage collectif pour inventer en commun des règles et des repères (Casteigts, 2003). Dans ce sens, le processus de décision doit se séparer de son acception traditionnelle et devenir plus flexible et modulable (Hernandez, 2004), et ce en revêtant une forme interactive. L'usage des procédures interactives, rapides et peu formalisées s'avère nécessaire pour assurer l'efficacité de la décision collective. La prise de décision interactive est une procédure de décision ouverte qui implique différents acteurs, et tente par conséquent de prendre en considération leurs souhaits et valeurs dans les solutions développées (Edelenbos & Klijn, 2005). Le degré de participation des différents acteurs dans le processus de décision publique peut varier. L'échelle de participation distingue cinq degrés de participation (Edelenbos, 2000 cité par Edelenbos & Klijn, 2005) :

- **L'information** : les décideurs informent les acteurs concernés de leurs politiques et de leurs décisions, sans les inviter à y participer au cours de l'étape de l'élaboration ;
- **La consultation** : les opinions et les préférences des participants sont évaluées et les décideurs les prennent en compte dans le processus d'élaboration des politiques ;
- **Le conseil** : les décideurs consultent activement les parties prenantes. Souvent, les droits des citoyens ou des groupes d'intérêt à exprimer leurs opinions sur les intentions politiques sont institutionnalisés dans les procédures légales et les conseils consultatifs.
- **La Coproduction** : les citoyens, les groupes d'intérêt, les consommateurs de services publics sont invités à participer activement au processus d'élaboration des politiques.
- **Prise de décision conjointe (co-décision)** : la compétence pour prendre une décision publique est déléguée aux parties impliquées dans le processus d'élaboration des politiques.

La consultation et le conseil font partis des niveaux inférieurs de l'échelle de participation, les participants sont considérées comme de simple fournisseurs d'idées mobilisées par les pouvoirs publics locaux. Le degré d'interaction s'élève quand les participants contribuent à la définition des problèmes et des solutions, même si la décision finale demeure entre les mains des décideurs locaux.

Enfin, l'interaction s'accroît davantage quand les participants peuvent décider et développer des politiques (Edenlobos & Klijin, 2005).

Conclusion

Dans le cadre de ce travail, on a essayé d'aborder le processus de prise de décision locale à la lumière des différents modèles théoriques de la prise de décision. Suite aux différentes réformes de décentralisation mises en œuvre par le Maroc depuis son indépendance, les thèmes de partenariat, de concertation, de territorialisation, de gestion axée sur les résultats... caractérisent désormais l'action locale. L'association de différentes parties prenantes aux phases du processus décisionnel fait que la représentation du rationnel diffère d'un acteur à un autre (Bartoli & Blatrix, 2005) et donne naissance à des désaccords voire des conflits. Donc, le processus de décision locale doit revêtir une forme souple et interactive favorisant la négociation et la recherche du consensus entre les acteurs locaux.

Cette revue de littérature nous a permis de mettre en exergue les principales spécificités de la prise de décision locale et de définir plus ou moins la forme que doit adopter un processus décisionnel au sein des collectivités territoriales. Cependant, il est opportun de rapprocher ce corpus théorique de la réalité du terrain pour mieux cerner les différents aspects de notre problématique. D'où la nécessité de mener une étude empirique permettant de s'assurer de la véracité des propos mis en évidence dans le présent article.

BIBLIOGRAPHIE

- Adwok, J. (2014). Application of Brim's and Simon's Sequential Decision Theories in Healthcare Administration, *Journal of Biology, Agriculture and Healthcare*, 14(4), 23-31.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*, Glenview, Ill, Scott, Foresman.
- Atangana-abe, J. (2004). Revue de la littérature sur la prise de décision, In *Voyage au cœur des organismes à but non lucratif*, Edition Publiobook.
- Azib, M.K. (2004). La problématique de la décision dans les collectivités locales. In A. Djeflat, M. Harakate (Eds), *La gouvernance dans tous ses états : Economie de la connaissance, coopération décentralisée et développement local*, Revue Marocaine d'audit et de développement N°19.
- Bartoli, A., Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques : Défis et logiques d'action*, Paris : Edition DUNOD, 4^{ème} édition.
- Berard, C. (2009). *LE PROCESSUS DE DECISION DANS LES SYSTEMES COMPLEXES : UNE*

ANALYSE D'UNE INTERVENTION SYSTEMIQUE Thèse de doctorat en gestion et management.
Université Paris Dauphine - Paris IX; Université du Québec à Montréal, 112.

Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Boston, MA : Harvard Business School, Division of Research.

Casteigts, M. (2003). *Le management territorial stratégique*, In A. SEDJARI (dir), *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21^e siècle*, Edition L'Harmattan.

Chatelain-ponroy,S., Musselin, C., Mignot-gerard, S., Sponem S.(2014). « La prise de décision stratégique dans les organisations publiques collégiales Le cas des universités françaises », In *La stratégie des organisations de l'Etat : Contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement*, Québec : Presses de l'Université de Québec.

Cohen, M.D. , March ,J. G., Olsen, J. P.(1972). *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, *Administrative Science Quarterly*, (Mar., 1972), 17 (1), 1-25.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Edition du Seuil.

Desreumaux, A., Romelaer, P. (2001). *Investissement et organisation*, In G. CHARREAUX (Eds), *Images de l'investissement : au-delà d'une évaluation financière : une lecture organisationnelle et stratégique*.Paris : Edition Vuibert.

Dewey, J. (1910). *How we think*, D.C. Heath & Co.

Drucker, P.F.(1954). *The Practice of Management*. Harper and Broders, New York.

Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M. J.(1992).*Strategic Decision Making*, *Strategic Management Journal*, Special Issue, *Fondamental Themes in Strategy, Process Reaserach*,Winter,13, 17-37.

Elbanna, Saïd (2006). *Strategic Decision-Making: Process Perspectives*, *International Journal of Management Reviews*, 1-42.

Elbanna, S., Child, J. (2007). *Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model*. *Strategic Management Journal* 28(4), 431–453.

Elhachami, N.(2004). *L'apport du management à la prise de décision dans l'administration*, In A.SEDJARI (Eds), *Administration, gouvernance et décision publique*, Ed. L'HARMATTAN-GRET.

Gavetti,G. , Levinthal, D. A.(2012). *GREVE*, Henrich ; OCASIO, William. *The Behavioral Theory of the firm: Assesment and Prospects*, *The Academy of Management Annals*, 6(1), 1-40.

Ginsberg, A. (1988). *Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions*, *Strategic Management Journal*, 9, 559-575

Heitz,J.M.(2013). *La décision : ses fondements et ses manifestations*, RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* n°5,106-117.

Janczak, S.(2005). *The Strategic Decision-Making Process in Organizations*. *Problems and Perspectives in Management (open-access)*, *Problems and Perspectives in Management* , 58-70.

- Laroche, L. (1995). From decision to action in organizations: decision-making as a social representation, in *Organization Science*, 6(1), 62-75.
- Lauriol, J.(1996). Une approche socio-cognitive de la décision stratégique : cas du B.S.C Rapport de recherche, Groupe HEC.
- Lefebvre, V., Lefebvre, M. R., Erwan, L.(2012).Modèle « de la poubelle » et dynamique du business model, *Entreprendre & Innover*, (n° 15), 77-87.
- March, G.J.(1962).The business firm as a political coalition, *The Journal of Politics*, 24 (4), 662-678.
- Martin, V., Jobin, M. H.(2004). La gestion axée sur les résultats : comparaison des cadres de gestion de huit juridictions, *CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION / ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA*, 47(3), 304-331.
- Mckenna , R. J., Martin-smith, B.(2005). Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives, *Management Decision*.43, 5/6, 821-835.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. , Theoret, A.(1976). The structure of « Unstructured » Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Murray, J. A. (1978). TOWARD A CONTINGENCY MODEL OF STRATEGIC DECISION, *International Studies of Management & Organization*, 8(4), NEWCHALLENGES FOR STRATEGIC MANAGEMENT, 7-34.
- Elhachami, N. (2004). L'apport du management a la prise de decision dans l'administration, In Ali SEDJARI (Eds), *ADMINISTRATION, GOUVERNANCE ET DECISION PUBLIQUE*, Edition l'Harmattan.
- Papadakis, V. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions ? Evidence from Greece. *Management Decision*, 44(3), 367-394.
- Papadakis, V., Barwise, P. (1998). *Strategic Decisions*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Papulovaa, Z., Gazova, A. (2015). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making, 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, *Procedia Economics and Finance* 39, Rome, Italy ,571 – 579.
- Plane, J. M. (2013). Les théories managériales des organisations, In : *Théorie des organisations*, Paris : Edition DUNOD,4^{ème} édition.
- Proulx, D., Machiavelli, F. (2005). La conception de la gestion par résultats en Amérique latine, *TELESCOPE : Revue d'analyse comparée en administration publique*, 12(3), 44.
- Quinn, J. B.(1978). Strategic change : "Logical Incrementalism", *Sloan Management Review* (pre-1986) 20, 1,ABI/INFORM Global, 7-21.
- Rajagopalan, N., Rasheed, M.A. A. (1995), Incremental Models of Policy Formulation and NonIncremental Changes : Critical Review and Synthesis, *British Journal of Management*, 6, 289-302.

- Rateau, P., Lo Monaco, Grégory(2013).La Théorie des Représentations Sociales : orientations conceptuelles, champs d'applications et méthodes, CES Psicología, 6(1), 1-21.
- Sedjari, A., El Akalai, O. (2004). Le rôle des technologies d'information et de communication dans la prise des décisions, In : Ali SEDJARI (Eds.), ADMINISTRATION, GOUVERNANCE ET DECISION PUBLIQUE, Edition l'Harmattan.
- Simon, H. A.(1983). La psychologie des décisions alternatives, In Administration et processus de décision, Paris : Edition Economica.
- Taylor, F.W. (1911). The Principles of Scientific Management, New York: Harper Brothers.
- Turpin, M., Marais, M.(2004). Decision-making: Theory and practice, ORiON, 20 (2), pp. 143–160.
- Rhiati, Z., Jouamaa, Y (2021). L'administration publique marocaine à l'ère du nouveau management public, Revue Internationale des Sciences de Gestion (4) (1), pp : 49 – 69.
- VIDALLET, B. (2008). Décideurs et organisations : dans les coulisses de la décision collective, In : Bénédicte VIDAILLET, Véronique d'ESTAINOT et Philippe ABECASSIS (Eds.), La décision une approche multidisciplinaire des processus de choix. Bruxelles : Edition de Boeck Université.
- Witte, E. (1972). Field research complex decision-making processes the phase theorem, International Studies of Management and Organization, pp : 156-182.
- Wone, I., Hamed, M.N., Tal Dia, A.(2012). GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ET STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT SANITAIRE EN AFRIQUE, S.F.S.P. « Santé Publique », 24, | pp 459- 464.
- Zouitten, M.(2004). Gouvernance locale, partenariat organise et décisions communales, In Ali SEDJARI (Eds), ADMINISTRATION, GOUVERNANCE ET DECISION PUBLIQUE, Edition l'Harmattan.