

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALE ET DE
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Memoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique des Entreprises

Thème :

Le Système Organisationnel et Processus
décisionnel dans une entreprise : cas de la
Société Algérienne d'Assurance(SAA),
Agence Yesli 13005

Les membres du Jury :

Président : Mr SEDIKI Abderrahma

Examineur : Mr MEZIAINI Yacine

Rapporteur : Mme MATMAR Dalila

Réalisé par :

MUHIMPUNDU Guy Isidore

MIGUEL Novato Campos G.

Promotion 2015

Remerciement

Je remercie, Dieu, le tout puissant de m'avoir accordé la grâce, la sante, et le courage durant cette formation universitaire et pour l'achèvement de ce travail

Je tiens, ensuite, à remercier les personnes sans lesquelles ce mémoire n'aura pas eu lieu :

D'abord nous remercions vivement notre encadreur madame MATMAR Dalila pour son aide, ses conseils et sa disponibilité. Dans ce même cadre, nous remercions les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail. Nos remerciements et spécialement à ceux du département science de gestion

Nos remerciements s'adresse ensuite au chef d'agence S.A.A, agence 13005, Monsieur Yesli et son personnel qui nous ont beaucoup aidés pour réaliser notre cas pratique

Nous terminerons vos également, par témoigner notre gratitude à toute personne qui a contribuer de manière direct ou indirect à la réalisation de ce travail. Un remerciement spécial à Alain François, Mr Chabani, Kelly Blandine, Delphin Juste, Mr Idir, et à la communauté des pères blancs de Tizi-ouzou.

Enfin, je remercie mon binôme pour sa coopération à travers ce travail.

MUHPINDU Guy Isidore

Je remercie Dieu, tout puissant, notre créateur, de m'avoir donné la santé, le courage et la volonté nécessaire pour l'accomplissement de ce mémoire.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrai témoigner toute ma reconnaissance.

J'adresse mes sincères remerciements le gouvernement Angolais pour m'avoir accordé la bourse et le gouvernement Algérien de m'avoir accepté et permis de faire mes études.

Notre promotrice, madame MATMAR Dalila, pour avoir été disponible à tout moment afin d'assurer l'efficacité de notre travail par ses informations, ses connaissances pour avoir fait l'honneur de diriger notre travail, pour ses conseil, remarques pertinentes et ses orientations

Je remercie également Mr DRIR pour son aide, Mr KIFUCA MALETA DIEDONE pour ses conseils, à ma femme Karin Teixeira pour sa compréhension pendant la réalisation de ce travail, et M YESMY qui accepté de nous ouvrir la porte de son entreprise pour fait le stage après avoir chercher pendant 6 mois.

Je suis aussi infiniment reconnaissant envers mes parents, à Joaquina Gervasio, à Gilberto Gervasio, à la famille Fidèle Pinto Ferreira de Almeida et Mr MANRAMBONA Arthur Didier, pour leurs grandes contributions dans mes études

Finalement, je voudrais remercier les membres de jury pour accepter de participer à notre soutenance.

MIGUEL Novato Gerwasio Campos

Dédicace

Je dédie ce travail à mon défunt père, à ma mère qui m'a toujours soutenue et s'est beaucoup sacrifiée pour que j'arrive à ce stade de la vie.

Je dédie également ce travail à mon frère, à mes sœurs, à leurs conjoints, à mes neveux et à toutes mes connaissances.

Ma très chère Mère Rosa Rodrigues Campos source de tendresse et d'amour, Mon Père Fernandes Jaime de Castro et Gervasio Custodio Miguel pour les sacrifices et pour la fierté qu'ils ont consenti pour ma formation. Que Dieu les garde et les entoure de sa bénédiction

Ma Femme Karina de Sà Nogueira Teixeira et Mes enfants qui sont les personnes plus importants dans ma vie,

À madame Maria do Rosario de Almeida pour avoir cru en moi et pour m'avoir épaulé

À mes professeurs du lycée, à mes amis et connaissance spécialement à Vanilson de Almeida

Liste des Abréviations

- 2a : Algérienne des Assurances
- AMANA : Société d'Assurance de Prévoyance et de sante
- BADR : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
- CAAR Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
- CAAT : Compagnie Algérienne Des Assurances
- CCR : Compagnie Centrale de Réassurance
- DG : Direction Générale
- DPO : Direction par Objectif
- CIAR : compagnie Internationale d'assurance et de réassurance
- CNA : Conseil National des Assurances
- EPE : Entreprise Publique d'Assurance
- GAM : Générale Assurance Méditerranéenne
- IPA : Inter Partner Assistance
- PDG : President Directeur Général
- RC: Responsabilité Civile
- SAA : Société Algérienne des Assurances
- SAE : La Société Algérienne des Expertises

Liste des schémas

- Schéma N°1 : représentant les éléments de base d'une organisation	20
- Schéma N°2 : structure fonctionnelle	24
- Schéma N°3 : structure divisionnelle	26
- Schéma N°4 : structure matricielle	27
- Schéma N°5 : la grille managériale	72
- Schéma N°6 : La structure de la direction générale de la S.A.A	107
- Schéma N°7 : La structure de la direction régionale de la S.A.A	108
- Schéma N°8 : La structure de l'agence YESLI 13005	110
- Schéma N°9 : La structure de la section production	113
- Schéma N°10 : La structure de la section sinistre	114
- Schéma N°11 : La structure de la section comptabilité	115
- Schéma N°11 : La structure de la localisation du pouvoir	117
- Schéma N°12 : La structure du processus de prise de décision	120

SOMMAIRE

Introduction	3
Chapitre 1. Le système d'organisation et la structure d'organisation	6
Section 1. Le système organisationnel	7
Section 2. La structure d'un système d'organisation	23
Section 3. La départementalisation de l'organisation	41
Chapitre 2. La localisation du pouvoir et la prise de décision	50
Section 1. La localisation du pouvoir dans l'organisation.	51
Section 2. Le manager et la prise de décision	66
Section 3. Le processus décisionnel et les types de décisions	82
Chapitre 3. Le système d'organisation et processus de décision	100
Section 1. La présentation de la SAA et de sa structure	101
Section 2. la localisation du Pouvoir et la prise de décision	117
Section 3. Les constatations et les recommandations	120
Conclusion Générale	123

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Le management se base sur des stratégies qui doivent se faire à travers une mise en place d'une structure organisationnelle. Pour ce faire, le manager s'appuie sur une vision stratégique, basée sur les éléments internes. Une fois la stratégie définie, la mise en œuvre passe par l'organisation de l'entreprise pour concrétiser la stratégie en plan précis. De même, nous prenons des décisions, qui, à chaque instant vont guider nos choix en vue d'atteindre nos objectifs. Des fois, ces choix sont spontanés ; néanmoins, il existe des cas où les conséquences de nos choix nous entraînent à mieux réfléchir et à analyser le problème qui se pose, de rationaliser et si possible de nous faire aider ; il en est de même avec un décideur dans une organisation. Delà, nous pouvons voir l'organisation non pas comme la résultante de l'action d'un chef, mais comme étant un système d'activités de deux ou plusieurs personnes coordonnées en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs.

Face aux mutations économiques, scientifiques et environnementales, la gestion de l'entreprise s'est fortement complexifiée. Dès les années 80, de nouveaux concepts apparaissent au sein des entreprises, tels que la coopération, la démocratisation, et la culture d'entreprise. Ces transformations ont touchés les structures de l'entreprise ainsi que son mode de fonctionnement interne, ce qui a obligé les entreprises à faire des changements afin de s'adapter et de répondre aux variabilités de la demande dans ce monde où la compétition et la recherche d'excellence priment.

L'environnement économique actuel fait que l'entreprise doit être flexible, capable de s'adapter aux changements et à se spécialiser dans un domaine, vu la forte concurrence et le dynamisme des marchés qui l'obligent à répondre aux attentes rapidement changeable du marché ; si celle-ci veut garder leur pérennité et leur résistance face à la concurrence. Pour ce faire, le système d'organisation doit être bien défini et établi de façon adéquate selon les volontés des dirigeants aussi bien qu'aux exigences du marché et des systèmes qui fonctionnent en interaction avec son environnement interne et externe.

Une organisation est un groupe d'individus qui établissent un organigramme définissant la répartition des responsabilités, les niveaux de prise de décision et les mécanismes de coordinations. Ainsi, l'organisation apparait comme une conception des systèmes, de structures, des méthodes, mais aussi leurs mises en place pour atteindre des buts

Introduction Générale

fixés. La conception fait appel aux connaissances, aux théories et aux capacités de pouvoir prendre une décision et après l'appliquer. La réussite ou l'échec d'une entreprise repose essentiellement sur la manière dont elle est dirigée. En effet, l'entreprise doit faire face à des contraintes telles que la concurrence du marché, de l'environnement juridique et social ou encore de la qualité des facteurs de production. Quant à son avenir, il dépendra des solutions, les plus souvent subjectives et différentes, obtenues à travers des discussions, des négociations et des influences au sein de l'organisation.

Motivation de notre recherche

Ce qui nous a poussé à opter pour ce choix, c'est que tout au long de notre formation universitaire, on a vu que la réussite ou l'échec d'une organisation provient avant tout de son système organisationnel qui n'est pas efficace ou non adapté à l'organisation. Notre motivation a été alors de mettre en lumière les différentes catégories de structures et leurs liens avec la décision, car il est important pour un responsable de maîtriser le système d'organisation de son entreprise.

Problématique

Le principal objectif de ce mémoire est de mettre en lumière l'importance du système d'organisation et le pouvoir dans le processus de prise de décision au niveau interne. Dans le but de faire comprendre ce phénomène, nous postulons que l'efficacité d'un processus de prise de décision varie en fonction de la relation de contingence qui s'établit entre le type de structure organisationnelle et le degré de complexité des interactions et des liaisons des dossiers qu'elle doit traiter.

Pour développer notre thème, nous nous sommes basé sur une problématique qui est la suivante :

« Quel est l'interaction entre une structure et le processus de prise de décision dans les différents composants de ce système » ?

Introduction Générale

Hypothèses de recherche

On s'est basé sur deux hypothèses à savoir :

H.1 : L'élément clé d'un système d'organisation est sa structure, cette dernière va définir la hiérarchie, la répartition des tâches et la coordination du travail

H.2 : Le processus de décision dépend des qualités du dirigeant

Méthodologie de recherche

A ces hypothèses on a fait des recherches à travers une revue de littérature qui porte sur des ouvrages de management mais aussi tirés d'un entretien libre et des observations au sein de l'agence 13 005 de la Société Générale d'Assurance où on a eu l'honneur de faire un stage.

L'approche choisie dans notre recherche est donc une approche hypothético-déductive qui consiste à élaborer des données à partir des hypothèses et de déduire ou induire en fonction des connaissances empiriques sur le sujet.

Plan de travail

Notre travail est subdivisé en 3 chapitres :

Le premier chapitre évoque le système d'organisation, sa composition et sa structure. En effet, il n'y a pas d'entreprise sans structure c'est-à-dire qui ne présente pas une division en organes distincts auxquels sont confiés des fonctions ou des groupes de fonction, excepté dans l'artisanat. Toute structure résulte de mouvements de division du travail et de coordination à travers des départements.

Dans le second chapitre, on verra que les hommes sont d'une importance capitale pour l'entreprise car ceux-ci constituent sa principale source de survie et de dynamisme. Sans leur savoir-faire, les machines et les techniques ne serviraient à rien, de même que sans leurs facultés d'adaptation et d'intervention, l'entreprise ne progresserait pas. D'où alors une responsabilité accrue des dirigeants pour manager cette ressource importante. Plusieurs types de décisions existent d'où l'importance d'intégrer le système d'organisation dans la prise de décision.

Le troisième chapitre portera sur le cas pratique où on a pu traiter une structure, la localisation du pouvoir ainsi que le processus décisionnel. Notre stage s'est déroulé au sein de l'agence 13005 de la Société Algérienne d'Assurance Sise au boulevard KLIM BELKACEM.

CHAPITRE I

LE SYSTEME

D'ORGANISATION

ET

LA STRUCTURE

D'ORGANISATION

Introduction

Le système d'organisation correspond au fonctionnement de l'organisation. C'est un ensemble d'éléments en interaction, en d'autres termes, le mettre en place c'est établir une structure bien définie et organisé afin d'atteindre les objectifs. Cependant, des processus tels que la répartition des tâches, la mise en place d'une autorité vont être utilisés pour y parvenir. Ce système doit être complexe du fait qu'il change selon le nombre d'intervenants. Aussi, le système doit être ouvert et finalisé du fait qu'il est variable au changement de son environnement et qu'il doit avoir des buts à atteindre. La coopération entre les individus dans l'organisation ne peut être efficace sans la coordination.

Les principaux objectifs visés par l'organisation sont l'efficacité c'est-à-dire un meilleur rendement avec un minimum de dépense et la recherche d'éviter les conflits par la recherche de l'intégration et de la motivation du personnel afin d'augmenter le degré de satisfaction des membres de l'organisation en fonction des résultats obtenus. Le responsable devrait donc fixer et maintenir un ou des objectifs communs; assurer la poursuite de ces objectifs par un système de communication adéquat; soutenir la contribution des membres par un équilibre entre rétributions et contributions, de façon à ce qu'ils continuent à participer à l'organisation.

Section 1. Le Système Organisationnel

Un système est un ensemble d'éléments interdépendants. Cela signifie qu'un ensemble d'éléments en interaction sont en relation de façon que la modification de l'un entraîne ceux des autres. Analyser une organisation c'est être capable de voir ses composantes, d'en décrire ses éléments et de comprendre comment elles s'articulent dans l'ensemble.

L'organisation de quelque chose désigne l'action de structurer, agencer, répartir ou articuler. Elle est le résultat de cette action et elle se traduit au niveau des moyens par l'expression d'une volonté, de la manière dont les différents éléments d'un ensemble complexe d'une société sont structurés et articulés, ou par une hiérarchie et /ou un agencement concret des organes ou moyens requis.

Une organisation combine et associe les moyens les plus adaptés en vue de réaliser sa mission et ses finalités. Cette organisation n'est plus vue comme la résultante de l'action d'un chef mais comme un système d'activité de deux ou plusieurs entités, coordonnées en vue d'atteindre un même ensemble d'objectifs. La recherche d'une coordination entre les tâches se trouve justifier par l'existence d'une structure.

1.1. Les composantes d'un système d'organisation

Une organisation est la manière dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement selon le but à atteindre. Elle permet de prendre en compte la tension naturelle qui existe entre d'une part les finalités choisies et d'autre part les moyens disponibles réunis pour y parvenir. Elle a aussi pour objectif de faciliter la circulation des flux pour atteindre les objectifs fixés. Egalement, elle permet de bien cerner la contrainte de temps et d'utiliser les ressources d'une manière très efficace en éliminant le gaspillage, et limiter ainsi l'apparition des conflits aussi hiérarchiques que fonctionnelles.

Organiser c'est le fait de se doter d'une structure, d'une constitution déterminée, d'un mode de fonctionnement. C'est aussi se soumettre à une méthode, à une façon d'agir, de fonctionner, de vivre, de penser. C'est également le fait de préparer une action pour qu'elle se déroule dans les meilleures conditions. L'entreprise organisée sera en mesure de faire de bonnes prévisions et d'être capable de bien gérer les écarts entre les résultats prévus et les

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

résultats obtenus. Exercer le pouvoir est le choix d'un acteur pour une attitude à prendre dans un processus de production.

Un système d'organisation est composé de cinq éléments inter-reliés à savoir :

- **Un processus:** c'est une mise en place d'actions clairement définies dans le temps et dans l'espace. C'est aussi un ensemble d'activités avec un début et une fin, ainsi que des objets à échanger. L'appareil gestionnaire contribue au fonctionnement de l'organisation non seulement comme outillage au service des objectifs mais aussi comme un élément d'influence sur le comportement des membres de l'organisation. Le processus est utilisé pour une bonne organisation: une certaine répartition des tâches sera établie, une règle de partage de dépense va être fixée, une autorité va être reconnue.
- **Les technologies :** il s'agit de l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles qui sont utilisées dans les activités du processus. C'est notamment les matières premières, les équipements techniques, les procédures, les méthodes, les outils, les ordinateurs et logiciels d'application, etc.
- **La structure organisationnelle :** c'est une configuration plus ou moins stabilisée des différents éléments qui constituent l'entité. Elle correspond aux aspects formalisés de l'organisation et à la définition des tâches, des responsabilités, des procédures; à la division du travail en service et en départements; aux mécanismes formels de coordination et de communication ainsi que des mandats confiés à des groupes de travail ou à des équipes de projets.
- **Les individus :** Ils correspondent à l'aspect psychosocial d'une organisation à savoir le personnel en tant que être humain. Les relations humaines correspondent aux aspects liés aux personnes tels que leurs compétences personnelles, leurs comportements, leurs motivations, leurs satisfactions au travail, leurs valeurs personnelles, leurs personnalité, la culture organisationnelle, les conflits interpersonnels, ainsi que les réseaux informels de communication et de pouvoir.
- **La gestion des ressources humaines :** correspond aux aspects contractuels liés aux ressources humaines tels que les conventions collectives, les avantages sociaux et les systèmes d'évaluation des personnels. Les ressources humaines sont d'une importance capitale pour une entreprise, car elles constituent sa principale source de vie et de dynamisme.
- **Le management :** il s'agit des mécanismes de direction, de planification, d'organisation et de contrôle.

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

Le comportement d'un système dépend des liaisons se trouvant entre les éléments qui le composent. Ces composants forment un tout cohérent et équilibré. Tout changement dans l'un des composants organisationnels a des impacts plus ou moins importants sur les autres composants. Ainsi, Le système est complexe du fait de la variation du nombre d'intervenant. Il est aussi ouvert et finalisé car il est vulnérable au changement de son environnement. Egalement, il est finalisé car les membres poursuivent un objectif clair.

Les caractéristiques des organisations se basent sur la division des tâches, établie par des textes ou résultant de la coutume. Le travail doit être reparti entre les individus d'une manière assez claire pour éviter des désordres. Ces caractéristiques sont aussi basées sur la hiérarchie, introduisant l'idée d'une asymétrie dans la détention et l'exercice de l'autorité. La hiérarchie permet d'introduire une relation d'ordre entre les participants selon leur rang dans la structure de l'organisation. Aussi, ils sont basés sur l'existence des règles officielles et de procédures plus ou moins développées et formalisées. Mais, il faut au moins un minimum de règles d'entrée et d'accès aux fonctions et cela grâce à la mise en place d'une autorité, d'un système de communication et d'un système de contribution/rétribution qui précisent ce que les membres doivent apporter et/ou recevoir. Egalement, les caractéristiques sont basées sur une certaine stabilité. La division du travail, la hiérarchie et les règles ne sont nécessaires que si l'ensemble est consolidé en permanence, on ne peut pas dire que l'organisation est efficace sans maintenir une stabilité dans le temps.

1.2. Les apports dans la définition d'une organisation

Dès le début du 20^{ème} siècle, différentes écoles ont traité les courants liés à l'organisation et se distinguent chacune sur leurs façon de concevoir l'organisation.

1.2.1. L'école classique

L'apport des économistes classique a été d'une importance capitale en matière d'organisation d'entreprise.

L'ingénieur Frédéric Winslow Taylor (1856-1915)¹ a donné les bases de la théorie des organisations en émettant l'idée que la direction d'une entreprise doit être une science, au même titre que celle de l'ingénieur, et non pas un don que, seuls, certains individus pourraient

¹Jean Michel PLANE, " Management des organisations ", éd Dunod, Paris 2003,page 7

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

disposer. La direction doit faire en sorte que les ouvriers produisent d'avantage en recevant un salaire supplémentaire, sans avoir des conditions de travaux plus pénibles.

Pour Taylor, les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent convergés, au lieu de se disputer au sujet du partage de la valeur ajouté et d'agir en ennemis les uns vis-à-vis des autres ; patron et ouvrier joignent leur effort pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée. Pour cela, il appartient à la direction de concevoir et préparer le travail et de confier aux exécutants en divisant les tâches et en allouant des primes au rendement. Les responsabilités sont clairement attribuées aux cadres et les fonctions de conception, de coordination et d'exécution doivent être totalement séparées.

Les principes de base du taylorisme sont :

- La parcellisation des tâches : les gestes doivent être simplifiés au maximum. Une entreprise est plus productive lorsque les tâches sont parcellisées et rapides ;
- La spécialisation: chaque salarié doit toujours effectuer le même travail;
- L'individualisme: le travail doit être pensé de manière que les salariés l'effectuent sans avoir à communiquer avec qui que ce soit ;
- La division des tâches: les tâches de contrôle et d'exécution doivent être distinguées et effectuées par des salariés différents.

Le taylorisme a inspiré tout le développement industriel des Etats Unis notamment entre les deux guerres mondiales où elle a connu un grand succès. Il a permis aux entreprises de réaliser des gains de productivité et les économies d'échelles résultant de la fabrication en grandes séries ont permis un allègement significatif de coûts de production unitaire. En revanche, il y a eu un manque de motivation, des conflits, l'absentéisme, etc. L'insuffisance de la théorie de Taylor est qu'elle ignorait l'existence d'une influence de l'environnement sur l'entreprise. Aussi, il a négligé le facteur humain assimilant l'individu à une machine et qu'il n'est motivé que par le salaire. Bref, le taylorisme correspond à une logique productive qui ne tient pas compte de la ressource humaine.

Le fordisme a largement contribué à l'accroissement de la croissance économique mondiale. Il a rationalisé l'organisation de la production grâce au travail à la chaîne et à la standardisation de la production². Son fondateur, l'industriel américain Henry FORD (1863-1947), a créé un système économique et social qui a développé l'administration scientifique

² Jean Michel PLANE, « Management des organisations », édition Dunon, 2003, page 14

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

des entreprises. Il s'est inspiré du taylorisme en tant que technique productive en reprenant les principes de la production en grande séries de produits non différenciés pour réaliser des gains, le principe du travail à la chaîne où le produit se déplace sur une chaîne de montage, et du principe de la spécialisation horizontale dans lequel le processus de production est découpé en tâches élémentaires.

Ses travaux reposent sur trois principes qu'il a appliqués dans une industrie automobile :

- Le travail à la chaîne : l'ouvrier répète le même geste sans fin en utilisant une machine. La conséquence a été une suppression du travail de manutention et une gestion plus rigoureuse des stocks ;
- La standardisation des biens de production : Réalisation d'une production en grande série grâce à des pièces standardisées, d'où l'augmentation de la production et la réalisation d'économies d'échelles ;
- Le principe de five dollars a Day : Mise en place d'une rémunération journalière (5 dollars par jour), dans le but de fidéliser les salariés qui deviennent des clients supplémentaires et une augmentation du pouvoir d'achat.

Par la théorie de l'administration³, l'ingénieur français Henri FAYOL (1841-1925) a défini des principes de l'administration à savoir la prévision, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Sa pensée est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans les entreprises. Il a insisté sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités de leadership.

Un de ses grands principes est que « pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef »⁴. Il est essentiel de dresser des organigrammes qui permettent de saisir d'un coup d'œil l'ensemble de l'organisme, les services, leurs structures et la filière hiérarchique. C'est par l'étude minutieuse de ces tableaux qu'on découvrira tous les défauts d'organisation, ou qu'on décelera l'absence d'unité dans le commandement. IL a alors identifié six fonctions: technique, commerciale, financière, sécurité, comptable et administrative.

³ Jean Michel PLANE, « opt cité, page 26

⁴ Collection c'est facile, « économie de l'entreprise », éd *lasary*, 2003 page 26

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

Les autres principes chez FAYOL sont :

- Le principe de l'unité de commandement : L'autorité et responsabilité sont confiées à un chef afin d'assurer la rapidité et la sûreté de l'exécution. Chaque employé doit avoir qu'un seul chef et il ne peut donc exister de dualité de commandement ;
- Le principe de l'unité de direction : lié à l'unité de commandement et concerne la structure globale de l'organisation. Les tâches doivent être regroupées et leurs ensembles doivent concourir vers une finalité commune. Il considère que pour un ensemble d'opération, un seul leader et un seul programme poursuivent le même but. Il s'agit d'une condition nécessaire à l'unité d'action, à la coordination et à la concentration des forces en vue d'une convergence d'efforts.
- Le principe de l'échelle hiérarchique: l'autorité est déléguée par le haut, respect du niveau hiérarchique mais il faut prévoir le passage direct d'un service à l'autre sans que l'on soit obligé de remonter jusqu'au chef supérieur, cela permet la rapidité de certaines actions. Mais il faut l'accord du supérieur direct pour éviter de contredire le principe de la hiérarchie.
- Le principe de la centralisation : avec la façon dont les ordres sont transmis aux personnes avec un bon équilibre entre les fonctions. le degré de délégation doit découler des facultés du personnel. Le pouvoir de décision attribué aux cadres supérieurs doit être partagé avec les cadres moyens ou intermédiaires. Même si les dirigeants sont responsables de toutes les actions entreprises par les cadres moyens, ces derniers doivent avoir suffisamment d'autorité pour effectuer leurs activités efficacement.

Selon ses principes d'administrations, une organisation élabore un plan stratégique et définit ses objectifs, met en place une structure adaptée à la réalisation de ses plan et progresse grâce au contrôle de l'activité. La finalité est qu'un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandement des hommes et d'administration des choses.

Max WEBER (1864-1920), sociologue et avocat allemand, a développé la bureaucratie⁵. Ce concept est caractérisé par la division du travail et la mise en place d'une hiérarchie clairement définie, des règles et des normes précises ainsi qu'un mode de relation impersonnel fondé sur la rigueur. Il démontre d'une part l'importance d'une action rationnelle

⁵ Jean Michel Plane, " Management des organisations ", éd Dunod, paris 2003, page 30

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

et d'autre part la formalisation d'une sociologie compréhensive des faits. Pour lui, l'organisation doit être guidée et regroupée par la rationalité plutôt que par la domination des chefs charismatiques.

Dans la bureaucratie, les agents sont personnellement libres, soumis à une autorité seulement dans le cadre officiel de leurs fonctions. Ils sont organisés dans une hiérarchie d'emplois clairement définies. Chaque employé a une sphère de compétence légale formelle définie. L'emploi est occupé sur base d'une libre relation contractuelle, les candidats sont sélectionnés sur base de leurs qualifications, techniques. Les rémunérations sont fixées et dépendent des responsabilités et du niveau hiérarchique. Ils bénéficient du droit à une retraite. La promotion dépend de l'ancienneté et du jugement des supérieurs. Chaque agent est soumis à un contrôle systématique de son travail

1.2.2. L'école psychologique

A partir des années 1930, la vision de l'homme au travail change de perspective. Le mouvement des relations humaines apparaît en contestation de l'approche classique des organisations et s'intéresse aux aspects psychologiques, à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle au sein de l'organisation. En effet, à cette époque de nombreuses expériences ont cherché à mesurer l'impact des facteurs humains sur la productivité. Cette école est venue enrichir l'analyse de l'organisation en mettant en évidence le rôle de la dimension social. Ils sont aussi à l'origine des réflexions et d'expériences sur la motivation de l'homme au travail et incitent les entreprises à valoriser le système humain dans la recherche de la performance économique. L'école des relations humaines a permis de démontrer l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles affectives, émotionnelles sur les comportements des ouvriers et de leurs productivités au travail.

Georges Elton MAYO (1880-1949)⁶, psychologue et sociologue australien, principal initiateur du mouvement des relations, a complété l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail, pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages aux employés tel que l'évolution des carrières, les salaires raisonnables, l'environnement et les horaires de travail, le sentiment de sécurité sur le lieu de travail, et la sécurité de l'emploi. Il a réalisé une expérience au sein de la Western Electric où, il a constaté

⁶ Jean Michel PLANE, opt cité, page 65

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

que la quantité et la qualité du travail réalisé dépendent moins des capacités physiques ou de l'environnement immédiat du poste de travail que de la cohésion du groupe, de sa motivation et du style de commandement mis en œuvre. Le but de MAYO consistait à lier le rendement de l'ouvrier non plus aux conditions de travail mais surtout aux changements dans les relations sociales entre la direction et le personnel.

En collaborant avec des assistants de la Harvard Business School, ils ont montré que l'efficacité du travail des ouvriers reposait avant tout sur des considérations psychologiques et sociales, un sentiment de considération et une participation aux décisions. Les recherches ont démontré l'importance de l'adaptation du poste de travail aux besoins physiologiques de l'employés, notamment, le bruit, l'éclairage, la conception des machines, des sièges, des bureaux, peuvent avoir une influence directe sur la qualité du travail.

Le tournant décisif dans l'histoire du management faisait comprendre que les seuls avantages matériels (salaire, ambiance de travail) ne suffisaient plus pour demander à l'ouvrier de donner le meilleur de lui-même. La responsabilité qu'on lui donne, son rôle dans l'organisation sont de plus en plus déterminant pour son engagement et pour son rendement. MAYO termina son enquête sur la nécessité de tenir compte, à l'avenir, de l'existence de groupes informels. Il lui semblait urgent de prendre en considération le désir des travailleurs, qui n'est pas seulement d'améliorer leurs conditions matérielles d'existence, mais d'être socialement reconnus, d'exercer un travail valorisé, d'avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques.

D'autres chercheurs vont tenter de détruire la théorie classique selon laquelle le travailleur n'est fait que pour exécuter et qu'il n'est motivé que par le salaire. Le psychologue américain Abraham MASLOW (1908-1970) a formulé l'idée, selon laquelle, le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de satisfaction et d'épanouissement personnel. Il a développé la pyramide des besoins où, il a montré que l'individu a des besoins qu'on peut classer de façon hiérarchique et que l'être humain ne cherche pas à satisfaire un besoin supérieur que si le besoin inférieur n'est pas encore satisfait.

Il a également l'idée, qu'aucun de ces besoins n'est absolue puisque dès que l'un d'eux est satisfait, il cesse d'être important. Finalement, un besoin satisfait ne constitue pas une motivation en soi. Ainsi, il a pu mesurer le degré de complexité des motivations humaines au

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

travail, en particulier le désir de certains individus de s'affranchir par la prise de responsabilité du moment que la structure de l'organisation le lui permet.

Le psychologue américain Douglas MAC GREGOR (1906-1964) a critiqué les tenants de la théorie classique en estimant que la théorie classique considère les travailleurs selon la théorie X⁷. Cela signifie que les travailleurs sont fainéants, ils feront tout pour éviter le travail. Ils répugnent la responsabilité et ne sont pas motivés que par la rémunération. Ils veulent être dirigés et doivent donc être surveillés, contrôlés, et sanctionnés.

Directement tourné contre le taylorisme et ses principes, il a proposé la théorie Y⁸. Selon ce principe, l'individu n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail, il n'est pas naturellement réfractaire au travail, il peut, au contraire, y trouver source de satisfaction. Le second principe met en relief l'importance de la responsabilité du travailleur: il peut se diriger et se contrôler lui-même. La crainte de la sanction n'est pas le seul stimulus au travail, un objectif clairement défini et qui engage la responsabilité du travailleur est aussi une incitation puissante à l'action. La réussite de l'action entreprise et l'atteinte de l'objectif sont, en soi, une satisfaction pour l'acteur. La prime au rendement n'est pas seulement la récompense de l'action réussie. Le sujet se réalise lui-même par l'atteinte des objectifs de son action. L'individu moyen, d'ailleurs, ne cherche pas naturellement à fuir les responsabilités. Tout homme est capable de les rechercher et souhaite en prendre.

Aussi, Mac Gregor estime que les principes d'organisation qui régissent les sociétés industrielles modernes ne permettent pas de tirer le meilleur parti de la capacité de l'homme moyen. Il s'agit donc, pour les directeurs, de tenir compte des capacités de l'individu considéré et d'adapter leur style de direction aux agents qu'ils ont à leur disposition. Parmi ses motivations du travailleur figurent également la bonne ambiance de travail, l'importance du groupe, la gestion participative, etc. Mac Gregor a montré que le travail n'est pas forcément désagréable. Les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement actuel des entreprises ne peut l'imaginer. Si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement, d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain. Les entreprises doivent donc considérer que l'homme est capable de prendre des initiatives, de fixer des objectifs, de

⁷ Jean Michel Plane, Opt. cité, page 73

⁸ Jean Michel Plane, opt cité, page 74

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

prendre des responsabilités, bref le travail peut devenir une source d'accomplissement personnel.

Le Psychologue américain Frederick Irving Herzberg (1923-2000), célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail, a établi que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement tel que la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement. Pour cela il convient dans l'organisation de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant. Il a montré à travers ses recherches menées de 1950 à 1970 que «l'insatisfaction n'est pas le contraire de la satisfaction»⁹. Il considère que les facteurs qui conduisent à des attitudes positives envers le travail sont différents des facteurs qui conduisent à des attitudes négatives. Ce n'est pas parce que l'on est moins insatisfait que l'on ne travaille pas.

Les facteurs d'insatisfaction sont : la politique de l'entreprise, l'encadrement, la condition de travail, les relations interpersonnelles, le statut, la sécurité, le salaire, la vie personnelle, etc. Quand ces éléments ne sont pas présents, cela entraîne un mécontentement. Si on prévoit ce mécontentement, il n'aura pas lieu, mais, il n'y a pas encore de satisfaction. En ce qui est des facteurs de satisfaction, il s'agit de l'accomplissement, la considération, le types de tâches, la confiance accordée, la responsabilité, la promotion, la possibilité de développement, la participation dans des projets. Quand ces éléments sont présents il y a une satisfaction, cela améliore la motivation et le rendement de l'individu.

1.2.3. L'école mathématique

Cette école, née pendant la seconde guerre mondiale, a prôné le recours à la formalisation mathématique pour résoudre les problèmes. Cette approche quantitative souvent désignée sous forme de recherche opérationnelle (R.O) s'est développée à partir des méthodes mathématiques et statistiques. Les principaux auteurs de cette école sont Robert STRANGE MACNAMARA, il fut président de Ford Motor Company, secrétaire à la défense au sein du gouvernement américain, puis président de la banque mondiale de 1968 à 1981. Il a employé les techniques de quantification des répartitions des ressources sur base d'une analyse

⁹ Collection c'est facile, " opt cité, page 30

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

coût/profit. Le second est Charles THARNTON s'est appuyé sur des techniques quantitatives pour motiver ses décisions d'acquisitions et d'affectations.

L'invention de l'ordinateur a alimenté cette théorie qui allait permettre d'apporter des éléments de réponses à certaines préoccupations comme la gestion de stock, le problème de transport, la gestion de files d'attente, la gestion de production, la politique financière, etc. Le succès de cette doctrine a connu des limites dans la mesure où elle estimait que tous les problèmes de gestions pouvaient être formalisés puis automatisés. L'avenir a montré aux défenseurs de cette théorie que l'intervention humaine était indispensable et incontournable.

1.2.4. L'école néoclassique

Née de la réflexion, et de l'expérience des responsables d'entreprises, des dirigeants d'organisations ou des cabinets de consultances ou encore de nouvelles principes d'action pour le management tels que la direction par objectifs (DPO) qui permet d'organiser l'activité autour de véritables équipes de travail. Il s'agit d'une approche de l'entreprise en termes de responsabilité en s'appuyant sur une hiérarchie et d'objectifs clairement définis. Parmi les nouveaux principes on trouve également le contrôle par analyse des écarts qui est inévitablement rendu nécessaire par le principe de centralisation verticale (hiérarchique) et horizontale (niveau de participation aux décisions). Les équipes de travail doivent avoir un fonctionnement autonome, tout en rendant régulièrement compte de leurs performances auprès de la hiérarchie qui n'intervient qu'en cas de dysfonctionnement. La réalisation des objectifs reste bien le but central de la structure, le rôle de la hiérarchie est ainsi limité à l'analyse des éventuels écarts entre les objectifs préalablement fixés et les résultats obtenus par l'équipe de travail.

La théorie néoclassique consiste à fixer au personnel non pas des tâches à réaliser mais des objectifs à atteindre. Constituée autour d'auteurs tels que Alfred P. SLOAN (1875-1966), Peter F. DRUCKER(1909-2011) et Alfred A. CHANDLER (1918-1971), l'école néoclassique correspond à un mouvement empirique qui se développe juste après la seconde guerre mondiale. Elle est qualifiée d'empirique dans la mesure où les principaux auteurs conceptualisent les apports à partir de leurs multiples expériences réalisées à partir d'une activité de conseil en management. Cette école remet en cause, en premier lieu la séparation jusqu'ici existante et entretenue entre la théorie et la pratique organisationnelle.

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

Consultant en management, les auteurs de l'approche empirique ont cherché à intégrer les nouveaux besoins des firmes dans leur analyse. Ils s'agissaient alors de répondre à l'évolution des besoins des consommateurs, à faire évoluer la fonction marketing, à tenir compte des changements sociaux et des multiples innovations. A travers l'analyse de ces concepts, ces auteurs ont travaillé sur le rôle de la direction générale, la fonction de management ainsi que sur la structure organisationnelle.¹⁰ Leur approche tient compte des limites de l'organisation scientifique du travail, de la spécialisation et de la planification stratégique.

La motivation par la compétitivité est un principe admis par les auteurs néoclassiques. Ces derniers mettent l'accent sur la nécessité de chercher à aider les acteurs de l'entreprise à réaliser leurs ambitions dans la structure. Les besoins d'accomplissement sont ainsi pris en considération dans l'analyse, même si la plupart des apports du courant des systèmes sociaux ne sont pas intégrés. La décentralisation des responsabilités s'accompagne souvent d'une départementalisation par produit en vue de renforcer une logique de marketing dans les grandes entreprises.

1.2.5. L'école de contingence

Elle montre qu'il est illusoire de vouloir trouver le bon modèle de gestion, valable en toutes circonstances. Il faut simplement rechercher une solution satisfaisante pour chaque organisation voire chaque situation particulière. Les principaux facteurs de contingence sont : la technologie, la taille, l'âge et le type de pouvoir. L'école de la contingence soutient qu'une seule et même série de règles ne peut convenir indifféremment à toutes les situations. Elle rejette la notion selon laquelle tout dirigeant, dans n'importe quelle situation, peut appliquer des principes universels pour régler son comportement.

Son principe est que la clef du succès, pour un cadre, réside dans l'aptitude à apprécier correctement les données d'une situation avant d'agir. Il en va de même en gestion du changement. On pourrait aller jusqu'à dire que la réussite même du changement réside dans une lecture adéquate de l'environnement autant externe qu'interne et le décodage des enjeux dans lesquels ledit changement s'instaure.

À cet égard, des différences significatives apparaissent entre les deux univers dans lesquels baignent les organisations publiques et les entreprises privées, au-delà du facteur déjà

¹⁰ Jean Michel Plane, "Management des organisations", éd Dunod, Paris 2003, page 44-53

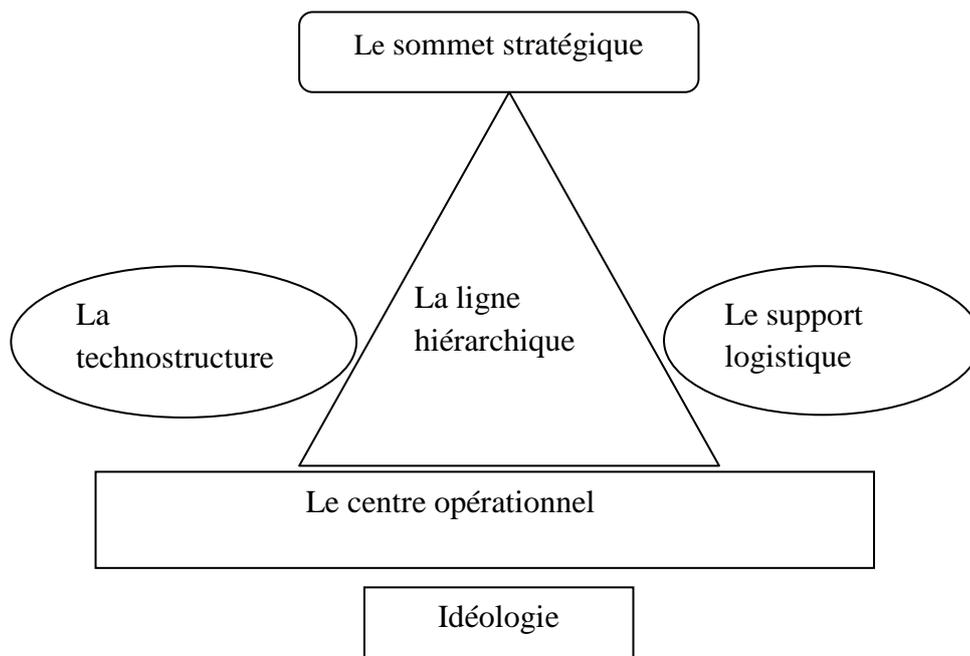
Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

connu de la rentabilité. Ces différences ont trait particulièrement, à ce qui déclenche le signal de l'engagement dans une transformation et à ce qui motive un tel engagement et à ce qui est réellement recherché.

Dans le secteur privé, l'entreprise se retrouve essentiellement dans un univers économique dans lequel les règles du jeu ont le mérite d'être connues et où les objectifs peuvent être communs et visant la rentabilité. La concurrence représente toutes les autres entreprises qui partagent ce même univers. Quant à l'aspect politique, il peut parfois faire figure de régulateur et d'agent contraignant, ou peut parfois faire figure d'allié et d'agent facilitant.

De son côté, l'organisation publique baigne dans un univers essentiellement politique. Cet univers a la caractéristique d'être peu prévisible, de changer à l'occasion les règles du jeu et surtout de ne pas présenter d'objectifs communs mais de tenter de faire partager des objectifs. Dans ces conditions, le signal de la nécessité de changer ne peut provenir des dirigeants mais de l'univers politique lui-même dans la mesure où ce dernier n'évalue pas avoir le choix. Autrement, il est risqué pour les gestionnaires d'enclencher un changement véritable.

1.3. Les éléments de base de l'organisation



Source : Alain S, Jacques L " introduction à la gestion d'entreprise ", éd Ems, 2007, page 29

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

1.3.1. Le sommet stratégique

C'est l'organe de direction de l'entreprise chargé de l'élaboration de la stratégie. Il gère l'ensemble de l'organisation et doit s'assurer qu'elle fonctionne selon les objectifs qui ont été fixés. Aussi, il attribue des ressources aux différents services de l'organisation, règle les conflits, diffuse les informations et assure une mission de contrôle. C'est à ce niveau que se trouve ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges: le directeur général et les autres cadres dirigeants dont les fonctions sont globales.

La fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation accomplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont du pouvoir sur elle notamment les propriétaires, les administrateurs, les syndicats et les groupes de pressions. Les devoirs du sommet varient entre la supervision directe et la gestion, les conditions de frontières de l'organisation, ses relations avec l'environnement, jusqu'au développement de la stratégie de l'organisation.

1.3.2. La ligne hiérarchique

Cadres opérationnels chargés d'animer les équipes de travail. Ils assurent la coordination entre sommet stratégique et le centre opérationnel, ils sont en contact direct avec des personnes qu'ils supervisent. C'est un rôle intermédiaire permettant de diffuser l'information depuis le sommet stratégique vers l'aval et inversement.

Plus on descend le long de la ligne hiérarchique, plus le travail devient concret et en lien direct avec la production. Cette ligne va des cadres situés immédiatement du sommet stratégique jusqu'à l'encadrement du premier niveau (par exemple les agents de maîtrise) qui ont l'autorité directe sur les opérateurs et qui incarnent ce mécanisme de coordination qu'on appelle la supervision directe.

1.3.3. Le centre opérationnel

Base de toute organisation, on y trouve ceux qui effectuent le travail productif. Le centre opérationnel permet de traiter, assembler, ou transformer des matériaux ou de l'information dans le but de satisfaire la demande des clients. Il est composé par des opérateurs dont le travail est directement lié à la production des biens et des services en transformant des inputs en outputs.

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

Le centre opérationnel est le cœur de chaque organisation car il permet à l'ensemble de survivre c'est donc la partie la plus importante. La standardisation y est généralement plus poussée d'où l'importance d'une surveillance en permanence.

1.3.4. La technostructure

Ensemble d'analystes et d'experts (informaticiens, analystes financiers, marketing, ...) qui composent l'équipe dirigeante de l'entreprise. Ils agissent sur le travail des autres en concevant les procédés de travail. Aussi, ils déterminent les qualifications nécessaires. Egalement, ils planifient et contrôlent les opérations.

Ce sont des individus un peu éloignés du processus de production mais ayant une influence sur celle-ci car ils utilisent des techniques qui permettent de la rendre plus efficace à travers les planifications stratégiques, les contrôles financiers, les formations, les recherches opérationnelles, etc.

1.3.5. Le support logistique

Il existe un grand nombre d'unités spécialisées qui ont une fonction de support en dehors de flux de travail. Ce sont les personnels qui fournissent des services indirects mais qui sont liés à l'organisation interne (exemple: conseiller juridique, relation publique, service de paie, recherche et développement, etc.). Ils sont souvent renfermés sur eux-mêmes et constituent des mini-organisations.

1.3.6. L'idéologie

Elle a pour fonction d'unir le personnel travaillant ensemble sur un projet. Elle se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation. Les travailleurs se sentent responsable vis-à-vis des autres et acceptent la mission que l'entreprise s'est donnée.

Section 2. La structure d'un système d'organisation

Une structure est l'agencement de divers services de l'entreprises les un par rapport aux autres. Elle correspond à la façon dont l'organisation est assemblée pour expliquer la stratégie adoptée. Pour Mintzberg qui insiste sur la façon dont le travail est divisé et sur la coordination entre les éléments qui composent un système d'organisation.

Selon Chandler, « la structure est un construit, elle est le produit de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, elle fait régulièrement l'objet de transformation et d'innovation »¹¹. Lawrence et Lorsch quant à eux disent que « la structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre les tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »¹²

Définir une structure suppose l'établissement de la départementalisation, de constituer ensuite les attributions de chaque travailleur, et enfin de fixer les moyens qui sont affectés aux différents services et préciser les relations entre eux. Toute entreprise qui se développe doit mettre en œuvre au départ une série de délégation successive de l'autorité et de responsabilité. Cette délégation définit les lignes hiérarchiques qui sont aussi des lignes de communication des informations (règlements, directives, résultats,...)

Le choix d'une structure organisationnelle est un élément important du fait qu'elle représente la référence du déploiement du personnel, des cadres et des chefs d'entreprise. En dehors de ce cadre réglementant la réflexion et l'action, les activités et l'efficacité de chaque intervenant ne peuvent être mesurées. La recherche d'une coordination entre les tâches se trouve aussi justifié par l'existence d'une structure.

L'organigramme d'une structure est une représentation schématique d'un système d'organisation, il fait apparaître les organes entre lesquels sont répartis les diverses tâches et les relations entre ces organes. C'est aussi est un outil d'analyse car il peut faire apparaître des insuffisances ou des anomalies dans une structure. Egalement, il fait apparaître le nombre d'effectifs dans chaque service.

¹¹ Jean Michel Plane, « Management des organisations »

¹² « introduction à l'analyse organisationnelle, page 43

2.1. Les types de structures

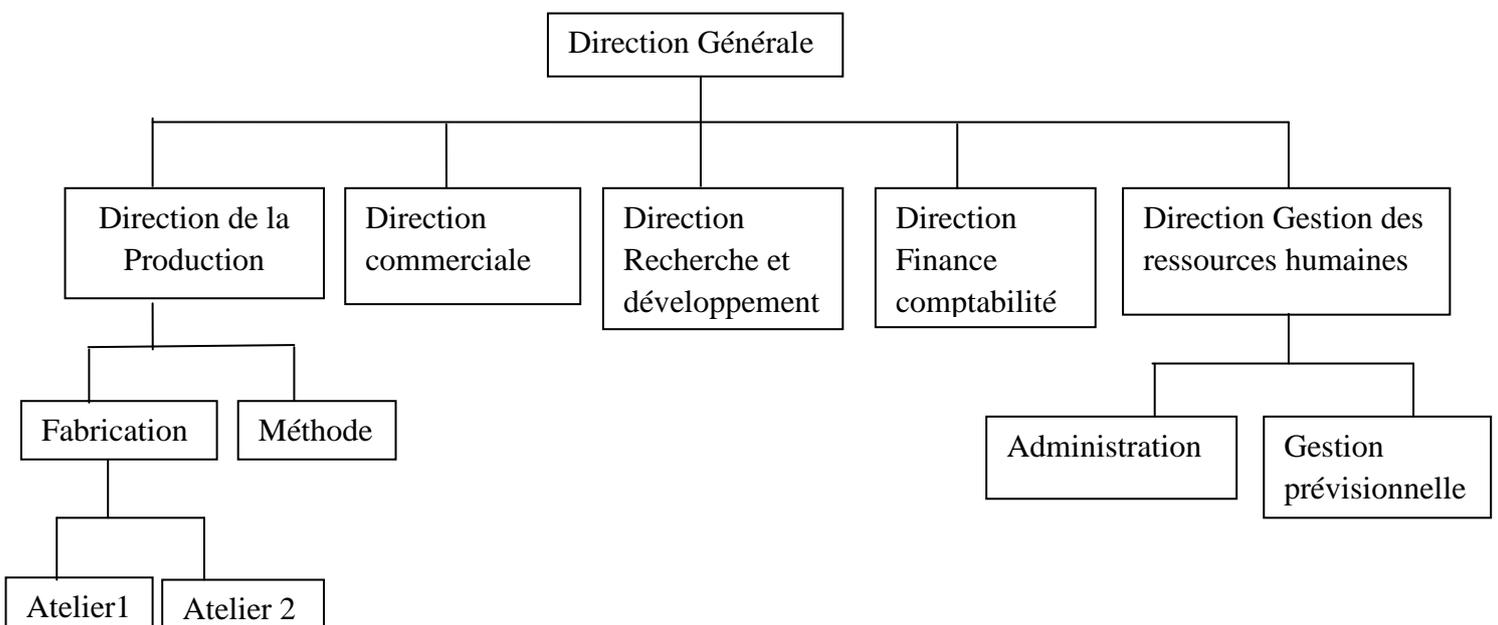
Les structures d'organisation peuvent être pensées sous l'angle de trois formes génériques auxquelles se ramènent toutes les structures d'organisation. De plus de nouvelles formes d'organisation sont apparues. Ces structures sont représentées sous forme d'organigramme pour donner une image exacte de la répartition des tâches.

2.1.1. Les Formes Traditionnelles

Considérées comme trop rigide, les structures traditionnelles correspondent à une division du travail qui s'effectue à partir de différents critères à savoir la division de l'entreprise en fonction pour la structure fonctionnelle, et la division en branche pour la structure divisionnelle. Seule la structure matricielle tente de réaliser une synthèse des structures précédentes en s'efforçant d'en réduire les inconvénients. Ces formes génériques sont au nombre de trois.

Il s'agit de :

2.1.1.1. La structure fonctionnelle, ou horizontale, ou staff



Source : construit sur base de celui qui se trouve dans : Farid MAKHLOUF "l'entreprise, Organisation et Gestion" édition, les pages bleues Internationales, Algérie 2006, page 41

Elle a été préconisée par Taylor pour pallier aux inconvénients liés notamment aux manques d'organes spécialisés dans une tâche. Cette structure est basée sur la nature des

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

tâches. On distingue généralement les ventes, la fabrication, les finances, le personnel, la recherche et développement, et l'administration. Chacune de ces fonctions peut elle-même être subdivisée selon la nature des tâches, le secteur géographique, le produit ou la catégorie des clients.

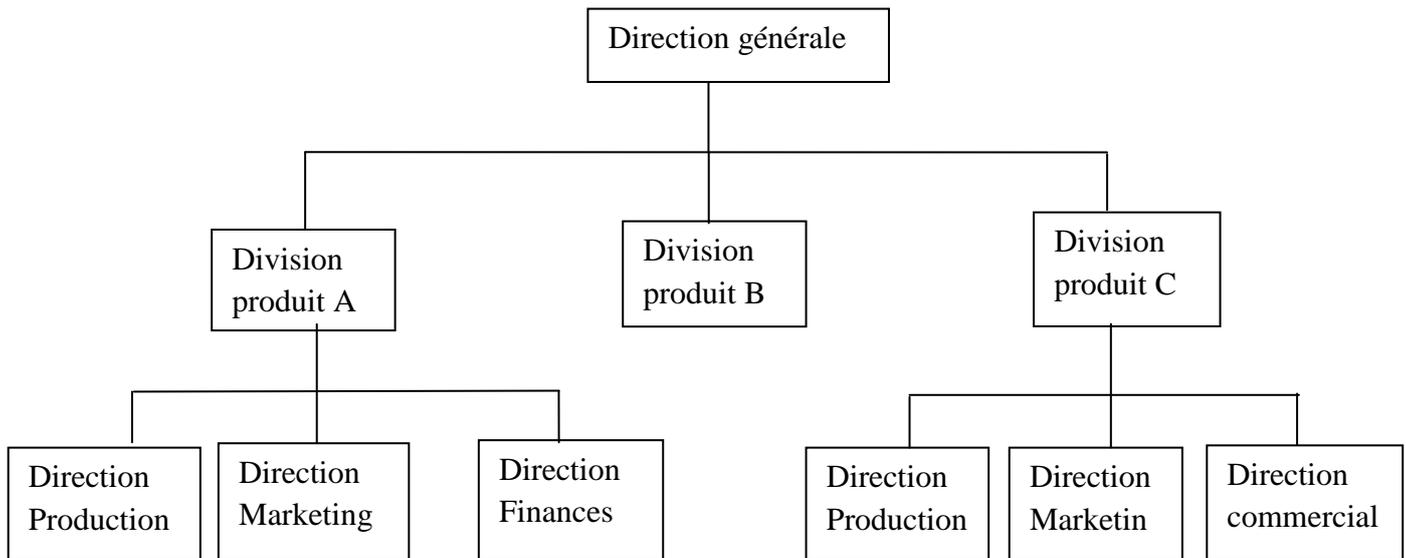
L'essence de cette structure repose sur la pluralité des supérieurs. La spécialisation des tâches permet des économies d'échelle, mais chaque fonction est enfermée dans sa spécialisation. La coordination entre les tâches ne peut donc être assumée de façon décentralisée, même chose pour l'adaptation au marché et à l'environnement. Celles-ci sont entièrement rejetées au niveau du sommet.

L'organisation doit être suffisamment petite, sinon la centralisation de la coordination aboutit à une surcharge du sommet car plus une organisation, conciliée avec les intérêts de l'ensemble de l'organisation, est pyramidale, plus les préoccupations des acteurs sont personnelles et difficiles. L'avantage de cette structure est la qualité des décisions et des actions menées par les différents organes. Elle définit clairement les responsabilités et permet la spécialisation des individus grâce à la division du travail.

Les risques liés à cette structure sont assez importants, le temps consacré à la stratégie est limité par l'importance prise par les décisions quotidiennes, la coordination est mal assurée et les informations circulent parfois difficilement, ainsi que le problème de motivation des employés : Contradiction dans les ordres, conflits entre ouvrier et supérieur hiérarchique ou entre supérieurs eux-mêmes. Certaines tâches peuvent ne pas être assurées car chaque responsable est un spécialiste dans son domaine de compétence.

Pour remédier à ces inconvénients, il faut que le subordonné reçoive des directives d'un responsable unique pour l'ensemble de l'activité. Il peut recevoir des ordres des spécialistes seulement pour des aspects précis et limités. Aussi, toutes les directives qui proviennent des services fonctionnels transitent par le supérieur hiérarchique unique. En cas de conflit, c'est le supérieur hiérarchique qui tranche.

2.1.1.2. La structure divisionnelle



Elle est basée non pas sur la nature des tâches et sur les domaines d'activité de l'entreprise. Chacun de ceux-ci se définit comme la réunion d'un triplet portant sur les trois dimensions: une famille de produit, une technologie commune à ces produits, et un segment de marché propre aux produits. Le principe est de diviser l'entreprise en unités autonomes spécialisées sur un domaine d'activités et ayant un large éventail de moyens à leur disposition. La structure divisionnelle s'adapte mieux aux entreprises de grande taille dont la production est diversifiée. Les produits semblables ou fabriqués avec les mêmes matières premières sont regroupés en grandes blanches d'activités. Il s'agit d'une structure très lourde à gérer et qui manque de flexibilité.

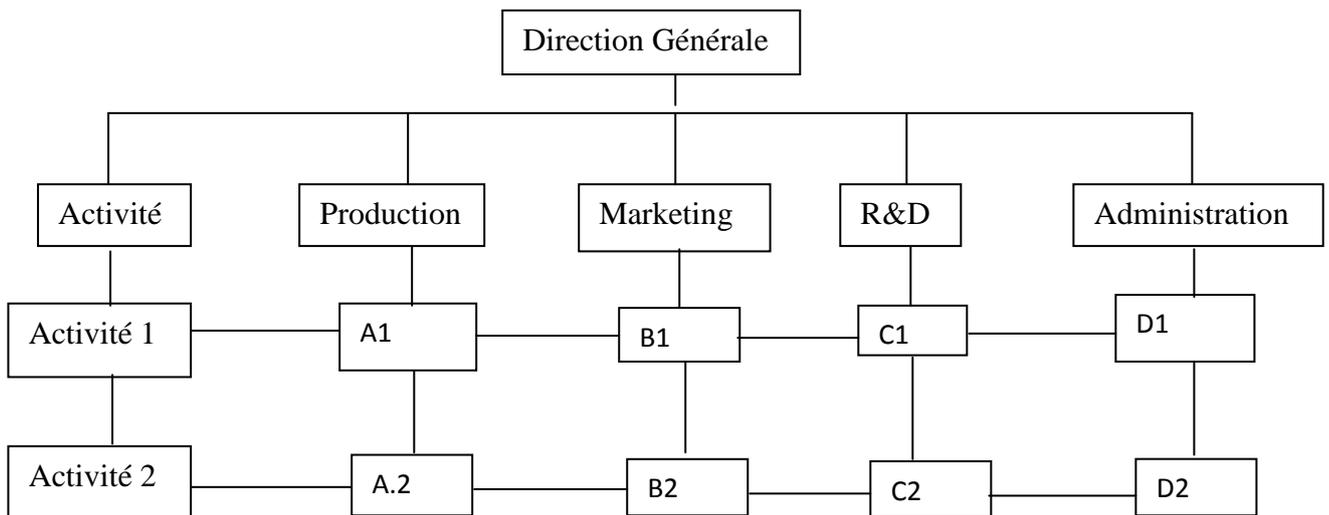
Chaque division est gérée comme une entreprise indépendante. A l'intérieur des divisions par produits, on trouve une structure fonctionnelle. Si la structure divisionnelle est plus décentralisée que la structure fonctionnelle, cette décentralisation s'arrête souvent aux responsables de divisions. En général, chaque division est amenée à s'adapter à son marché et à son environnement et il est possible d'ajouter ou de supprimer une branche sans remettre en cause fondamentalement le reste de la structure.

Pour fonctionner correctement une telle structure doit répondre aux conditions suivantes : Le sommet stratégique doit assumer uniquement ses responsabilités propres, une définition des domaines d'activité, de leurs missions et de leurs objectifs ; Une forte allocation des ressources financières et humaines ; La confiance accordée par le sommet aux unités

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

décentralisées par activités doit répondre, de la part des dirigeants, à un sens réel de la responsabilité et une aptitude à l'autodiscipline, il doit également y avoir un système efficace d'évaluation des performances.

2.1.1.3. La structure matricielle



A1, B1, C1, D1 représentent la double responsabilité du dirigeant, de la fonction et de l'activité

Elle est la combinaison d'une structure par fonction et d'une organisation par projet, ce qui revient à créer deux hiérarchies : une structure dans laquelle coexisterait des cellules fonctionnelles et des cellules chargées du développement de certains produits ou projets.

La coordination de l'ensemble est réalisée par une relation d'autorité double c'est-à-dire que les cadres du second rang peuvent avoir deux ou plusieurs supérieurs hiérarchiques directs. Il ya une supervision de deux structures : la structure par projet, verticale, de nature temporaire ; et d'une structure par fonction, horizontal stable par tâches. Les membres de l'organisation sont repérés par des coordinations : une abscisse fixe marque leur appartenance à un département ; une ordonnée variable dans le temps indique à quel projet, à quelle tâche, à quel client ils consacrent leur activité pour l'instant.

Le principe consiste à désigner des chefs de projets auxquels il est attribué des moyens, essentiellement humains, détachés de leur division ou de leur fonction d'origine. Le responsable de projet a l'autorité nécessaire pour planifier l'activité et pour déterminer les processus afin de mener le projet à son terme. Une fois le projet terminé le personnel regagne

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

leur affectation d'origine en attendant une éventuelle nouvelle affectation dans un autre projet. Utilisée à l'origine dans le cadre des projets temporaires, elle a ensuite été étendue à d'autres activités qualifiées un peu artificiellement de projets.

La structure matricielle a les plus grandes chances d'un bon fonctionnement lorsque l'entreprise se trouve dans une situation où il faut accorder une importance égale à des logiques différentes en matière de prise de décision: par exemple, pour un haut niveau de technicité et une forte adaptation aux exigences des clients individuels. Aussi, elle a la chance lorsque l'entreprise se trouve devant la nécessité de posséder des capacités élevées de traitement d'information et de résolution des problèmes parce que les activités sont complexes et interdépendantes alors que l'environnement est très incertain. Egalement, cette structure est opportune lorsque l'entreprise se trouve devant la nécessité de réaliser des économies d'échelle et de maîtriser les coûts en utilisant pleinement des ressources humaines rares et en respectant des standards de qualité technique élevée. On trouve ce type de structure dans de grandes entreprises qui ont des activités relativement complexes et dans un environnement instable, des entreprises qui fabriquent plusieurs types de produits et liés les uns aux autres dans les entreprises multinationales.

Pour qu'une telle structure fonctionne correctement, il faut réunir les conditions suivantes : Chacun doit savoir avec précision la nature de son rôle, les malentendus étant probables ; mettre en place un système de planification perfectionné pour assurer la coordination ; le système d'évaluation adapté à l'interdépendance des responsabilités crée par la structure ; le système de sélection et de formation du personnel doit aboutir à des caractéristiques permettant le travail d'équipe, la communication et la décision collective.

L'avantage de cette structure est la rapidité de répondre à l'environnement en favorisant l'innovation et l'adaptation des technologies avancées. Elle permet aussi, d'instaurer deux types de responsabilités entre deux types de gestionnaires : ceux qui gèrent les ressources matérielles et humaines rares et ceux qui gèrent les projets ou les activités. Les premiers étant centralisés, ils permettent l'accomplissement d'économie d'échelle. Les seconds étant décentralisés, ils permettent la flexibilité nécessaire à l'adaptation au marché et à l'environnement.

La conséquence de cette structure est qu'elle oblige les collaborateurs à vivre parfois dans l'ambiguïté car ils ne savent pas clairement à qui ils dépendent, cela peut engendrer des conflits entre catégories de responsables chacune souhaitant s'attribuer le domaine

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

d'intervention des autres. D'autre part, cette structure conduit à alourdir les coûts administratifs et de communications. Aussi, sa complexité peut être vécue comme paralysante.

2.1.2. Les nouvelles formes

De nouveaux modes d'organisations structurelles sont apparus pour renoncer à l'unicité de la forme générique. Il y a juxtaposition de trois éléments à savoir une structure divisionnelle destinée aux activités anciennement établies, une structure fonctionnelle gérant certaines ressources centralisées et un ensemble de petites organisations indépendantes travaillant sur des projets qui, une fois développés, seront intégrés dans la structure fonctionnelle ou divisionnelle.

Ces nouvelles formes structurelles sont adaptées au partenariat et à la coopération. Il s'agit d'alliance entre entreprises en vue de la réalisation de projets de grande envergure. Ce mouvement a tendance à se généraliser au delà de grands projets, il forme une sorte de réseau entre entreprises différentes. C'est désormais le réseau qui prend en charge les fonctions traditionnelles de développement du produit, de fabrication, de marketing, de distribution et non pas une entreprise unique qui prend en charge le tout. Il cumule les avantages de l'expérience des économies d'échelles de la structure fonctionnelle ; de la capacité de répondre à l'environnement de la structure divisionnelle et de la pluralité des logiques d'analyse et de décision de la structure matricielle.

L'adoption des structures d'alliance partenariales coopératives en réseau est la conséquence de la mise en œuvre des stratégies de recentrage des entreprises sur les compétences et métiers qu'elles maîtrisent le mieux, ou de l'augmentation de la complexité des produits et technologies, ou encore de la nécessité d'un volume d'investissement de plus en plus lourd qui incite à la coopération pour l'assumer, également, il est dû au développement des nouvelles technologies de production, de traitement d'information et de communication qui ont pour conséquence de réduire le rôle des économies d'échelles et de permettre la gestion à distance, et enfin du fait du changement des attentes des clients dans le sens de la diversification des produits.

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

2.1.2.1. La pyramide inversée

Elle ne signifie pas que les chefs vont obéir et les subordonnées commander. Il s'agit d'une nouvelle façon de penser les relations de travail dans l'entreprise pour améliorer l'efficacité, la productivité et la flexibilité. L'adoption de ce type de structure correspond souvent à la nécessité d'organiser l'entreprise dans un souci d'orienter les actions en fonction des impératifs du marché.

L'idée de départ est que la pyramide classique de management crée des cloisonnements et des territoires totalement contre productifs, il s'agit de rendre les chefs plus accessibles par le fait qu'ils doivent se comporter en meneurs et qu'ils doivent pouvoir compter sur la coopération et l'engagement de tous les individus concernés pour leurs communiquer leurs conviction. On y trouve moins de niveaux hiérarchiques, le travail se fait en équipe et on vise à responsabiliser les individus et à mieux reconnaître leur travail.

Il s'agit donc pour le directeur général de se limiter à définir une stratégie tout en laissant la liberté aux cadres de définir les besoins de l'entreprise et les moyens pour réaliser cette stratégie. Aucune directive n'est donnée sur les actions individuelles à mener. La pyramide inversée apparait très efficace pour mobiliser la créativité dans la mesure où elle se fonde sur une meilleure prise en compte du facteur humain dans l'entreprise. Bref, on cherche à stimuler la créativité et l'esprit de collaboration de l'ensemble du personnel.

2.1.2.2. La structure polycellulaire

Elle présente un souci de flexibilité, d'orienter les actions de l'entreprise en fonction des impératifs du marché. C'est la raison pour laquelle la structure se caractérise par le souci de réduire les niveaux hiérarchiques et d'assurer une bonne mobilisation des ressources humaines.

Sur le plan organisationnel, elle se présente d'une manière un peu différente. L'entreprise est organisée en cellules qui sont fédérées par la cellule de direction. Chaque cellule est autonome et apparaît ou disparaît selon les activités de l'entreprise donc au gré du marché. L'animateur doit dynamiser les autres membres du groupe et le rôle de la direction consiste à affirmer ce projet fédérateur et à contrôler l'efficacité. La structure poly cellulaire correspond donc à une structure censée à une progression des carrières.

2.1.2.3. La pyramide ronde

L'entreprise est organisée en pôle. Par exemple, un directeur technique pourra intervenir au niveau des achats et de la réparation des matériels de la maintenance préventive et de la recherche et développement, ainsi que participer au comité stratégique. Ce type d'organisation est beaucoup plus rare car il nécessite un personnel très polyvalent pour pouvoir changer de pôle.

2.1.3. Les formes de structures selon Mintzberg

Mintzberg va différencier les structures, non pas selon leur mode principal de découpage, mais selon leur mode principal de coordination¹³. Ainsi, il a distingué :

2.1.3.1. La structure entrepreneuriale

Elle est simple, informelle et flexible. Elle se compose d'un dirigeant et d'un groupe de salariés exécutant le travail. La partie clé est le sommet stratégique qui assure la coordination par une supervision directe. La division du travail est imprécise, l'encadrement réduit et les comportements peu formalisés. La technostructure est quasi-inexistante et le support logistique est peu abondant. L'environnement est simple, dynamique et un très fort leadership du dirigeant. L'organisation, dont la taille est petite, a une structure non élaborée et est malléable dans les mains du leader.

La structure entrepreneuriale permet une réponse rapide aux sollicitations de l'environnement, mais elle est contraignante et limitée car les opérateurs ont un faible niveau de qualification. C'est le type de structure adopté pour les entreprises jeunes, la production se fait en petite série, avec une forte intervention humaine formé de petites équipes car la production de masse ou en continue nécessite la mise en place d'autres mécanismes de coordinations et donc de quitter le type de configuration.

2.1.3.2. La bureaucratie mécaniste

Elle repose essentiellement sur la standardisation des procédés et/ou des résultats comme mode de coordination. Le fonctionnement des unités est soumis à un grand nombre de règles, de procédures, de prévisions, de plans et de communication formalisées facilitant le fonctionnement d'unité de grande taille dont les tâches sont routinières, très spécialisées et regroupées selon un mode fonctionnel. Ce qui implique la présence d'opérateurs peu qualifié.

¹³ Jean Nizet, François Pichault, " *Introduction à la théorie des configurations* ", éd De Boeck université, 2001, page 129-147

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

Les subdivisions correspondent à des fonctions: La technostucture est la clé de l'organisation, elle est chargée de standardiser les procédés de travail de manière indépendante de la ligne hiérarchique. La décision est très centralisée, la structure administrative élaborée et une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels est établie. La bureaucratie mécaniste fonctionne comme un moyen d'éliminer l'incertitude. C'est la structure type des grandes organisations à maturité, stable et simple avec une stratégie basée sur la planification.

Il s'agit d'une structure ayant tendance à résister aux changements stratégiques, le plus souvent, d'organisations anciennes, situées dans les secteurs de la production de biens et services de masse. On les rencontre aussi dans des organisations âgées couvrant les secteurs de services de grand administrations étatiques et paraétatiques tel que la poste, usine de production, restauration rapide, etc. les mécanismes de liaisons reposent essentiellement sur la formalisation de la planification des activités, ou du contrôle des performances. C'est une organisation efficace, sûre et cohérente dans des environnements simples et stables mais l'obsession du contrôle peut mener à des problèmes humains. Elle peut n'être qu'un simple instrument obéissant à une influence extérieure.

2.1.3.3. L'organisation professionnelle

Elle repose sur la standardisation des qualifications fondée sur une formation de l'opérationnel répondant à des normes communes à tous. Elle s'appuie sur les compétences spécifiques que les opérateurs ont pu acquérir dans des institutions de formation. Elle recrute des spécialistes dûment formés par son centre opérationnel et leur laisse une grande latitude dans le contrôle de leur propre travail : l'attribution des ressources financières et matérielles, les recrutements de nouveaux collègues, etc. Ces professionnels sont sujets de contrôle à l'intérieur d'un système de classement de leurs activités qui leur permet de travailler de façon autonome. Le travail est donc coordonné par la standardisation des qualifications.

C'est une organisation très décentralisée. Par conséquent, la partie la plus importante est le centre opérationnel et la technostucture est très réduite. La technologie est nécessairement peu élaborée car si elle l'était d'avantage, en particulier si le travail était automatisé, cela réduirait inévitablement l'autonomie des opérateurs. Un support logistique non négligeable est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement. Cette organisation fonctionne bien dans un contexte complexe mais relativement stable.

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

Ce type d'organisation se rencontre fréquemment dans le secteur des services, par exemple dans les hôpitaux, les universités, etc. L'organisation professionnelle correspond à un environnement nécessitant des procédures difficiles à mettre en œuvre et supposant, au préalable, un apprentissage long et approfondi mais suffisamment stables pour pouvoir être standardisées. Cette organisation peut être de taille relativement modeste, mais aussi de très grande taille, comme elle peut être assez jeune ou très vieille. Ces facteurs ne jouent donc pas un rôle déterminant.

2.1.3.4. La structure divisionnelle

La structure divisionnelle n'est pas à proprement parler un type d'organisation en soi puisqu'elle ne fait que regrouper des organisations existantes en tant que telles de façon totalement autonome. Elle est constituée d'un ensemble d'entité relativement autonome, appelé division. Elle est en relation avec une entité centrale appelée le siège. En d'autre terme, c'est un ensemble d'unités définies sur la base de produits ou de marchés. La direction générale délègue à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise de décision concernant ses propres opérations.

Chaque organisation correspond à une activité qui repose sur la standardisation des résultats. Celle-ci suppose l'existence d'une technostucture en vue de l'élaboration des normes standards. Elle est donc décentralisée. Chaque unité de base pouvant à son tour correspondre à l'un des autres types d'organisation : entrepreneuriale, mécaniste, professionnelle, adhocratique, ou missionnaire.

Elle correspond à une situation nécessitant une allocation des ressources entre utilisateurs confrontés à des environnements différents que l'on soumet à une norme de résultat plutôt qu'à une action opérationnelle. Exemple des grands groupes multinationaux qui ont des activités diversifiés et/ou sur différentes territoire géographiques. La soumission des unités à des standards de résultats rend cette structure moins adaptée à l'innovation et à la prise de risque que l'adhocratie.

2.1.3.5. L'adhocratie ou structure innovatrice

Ce vocable désigne une configuration à la fois très complexe et non normalisée. Il contient l'expression ad hoc signifiant que les opérateurs travaillent dans le cadre de groupes de projet en vue de répondre aux demandes spécifiques des clients. Il s'agit d'une structure extrêmement fluide où le pouvoir passe constamment d'un individu à l'autre et où la coordination et le contrôle se font par adaptation mutuelle et interaction avec des experts

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

compétents au moyen d'une communication informelle. L'organisation est adaptée selon les besoins et les contraintes.

L'adhocratie consacre le plus de moyens à assurer la liaison entre les différentes unités qui la constitue. L'unité d'activité est le projet en vue duquel travaille une équipe qui est récompensée différemment selon chaque projet. Composés d'experts opérationnels et de cadres, la technostructure et le support logistique sont intégrés à l'organisation.

L'adhocratie se structure et se déstructure pour se restaurer à nouveau, en fonction de la nature des projets en cours dont elle doit la bonne fin. Elle est une structure organique particulièrement adaptée à des environnements complexes, instables, de haute technologie. Il s'agit d'entreprises souvent très jeunes et généralement de petite taille, l'efficacité est atteinte au prix de l'inefficience. Il est marqué par un haut degré de qualification des opérateurs

Elle adopte principalement le mécanisme de l'ajustement mutuel : les opérateurs communiquent entre eux, sans qu'il y ait d'autres contrôle exercé sur leur travail, hormis la standardisation des valeurs, qui intervient à titre secondaire. Les autres modes de standardisations n'y trouvent pas leurs places car elle est destinée à innover. Deux sortes d'adhocratie se distinguent: une adhocratie opérationnelle qui travaille à des projets innovateurs de haute technologie pour le compte de ses clients et une adhocratie administrative qui entreprend des projets de longue durée en son nom propre.

2.1.3.6. L'organisation missionnaire

Elle est basée sur l'organisation d'une idéologie ou d'une culture, c'est-à-dire une idéologie commune et des valeurs partagées. Elle se présente comme cherchant à réaliser une mission associée à un leadership charismatique, développée à travers des traditions, renforcée par un processus d'identification. Elle peut n'être que vernis recouvrant d'autres structures de type entrepreneuriales ou adhocratiques. Elle s'appuie sur la standardisation des valeurs qu'elle renforce par sélection, socialisation et endoctrinement des membres.

Ce sont les normes inspirant le travail qui sont programmés. Cela conduit les travailleurs à adhérer aux buts de l'organisation et à s'impliquer fortement dans son fonctionnement. Une telle implication se réalise donc du fait des valeurs plutôt que par des gratifications matérielles. Le niveau de rémunération est souvent faible et la standardisation des valeurs se combine avec celle de l'ajustement mutuelle. L'opérateur accepte de se mettre au service des missions plutôt que de poursuivre des buts proprement professionnels.

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

L'organisation missionnaire implique une petite taille car il est nécessaire de maintenir des relations personnalisées entre les membres. Lorsqu'elle dépasse une certaine taille au-delà duquel ses membres ne peuvent pas rester directement en contact personnel les uns avec les autres, elle tend à se diviser elle-même en formant ce qui peut être vu comme des formes d'enclaves, qui sont en fait les répliques de l'unité initiale et qui sont fondées sur la même idéologie.

Elle correspond à un marché stable et peu hostile. En effet la standardisation des valeurs ne permet pas de faire face ni à l'instabilité ni à l'hostilité de l'environnement. Il correspond aussi à un marché complexe, qui ne permet pas à n'importe quel nouvel entrant de pénétrer dans le même secteur d'activités. Ceci se marque par le fait que les opérateurs du missionnaire sont généralement qualifiés.

2.2. Les mécanismes de coordination

Avec les éléments de base à savoir les centres opérationnels, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, le support logistique ; le mode de coordination des activités utilisé va permettre de différencier les différentes structures. Il fera que l'un des cinq éléments, joue un rôle fondamental pour chaque type.

Mintzberg estime que les tâches assurées par les opérateurs peuvent être coordonnées par six mécanismes selon les organisations et selon l'importance accordé à la coordination du travail.

Il s'agit de :

2.2.1. L'ajustement mutuel

Le travail est coordonné par le simple recours à un processus informel de communication entre les opérateurs. Leur travail sera coordonné par la supervision directe c'est à dire par une personne qui leur donne des instructions et des ordres et qui contrôle par après le travail qu'ils ont effectué.

Les dirigeants misent sur la communication formelle qui se développe entre les opérateurs pour coordonner le travail de l'organisation. Ce mécanisme peut être mis en œuvre selon des modalités différentes:

- Par transmission d'ordres: le subordonné a une marge de manœuvre très réduite ;

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

- Par délimitation du cadre dans lequel doit se prendre la décision: le subordonné dispose d'une marge de liberté à l'intérieur d'un cadre où sont définies l'orientation générale de la décision et/ou les limites, notamment d'ordre financier, qu'il doit respecter ;
- Par examen des décisions prises avant qu'elles ne soient mises en œuvre : le subordonné bénéficie d'une marge de manœuvre assez large, mais risque d'intérioriser la contrainte que représente la menace d'une modification éventuelle de la décision par son supérieur

2.2.2. La supervision directe

Le travail des opérateurs est habituellement défini et contrôlé par un membre de la ligne hiérarchique qui sera lui-même supervisé par quelqu'un situé plus haut que lui et ainsi de suite jusqu'à la direction générale. La simple présence de postes spécialement affectés au contrôle de travail d'autrui ne suffit pas à conclure qu'il y a supervision directe car il faut une présence physique du supérieur et une intervention fréquente dans la définition même du travail à accomplir.

Une personne prend la responsabilité du travail des autres et assure la coordination en fournissant des instructions qui orientent les actions. Un tel mécanisme de coordination n'est présent que si la personne a ce travail en permanence. Sinon, on aura le mécanisme de standardisation des procédés au lieu d'une supervision directe. La personne sera chargée de veiller au respect de règles édictées par les cadres de l'organisation qui conçoivent et réalisent la programmation du travail à effectuer.

2.2.3. La standardisation des procédés de travail

Elle suppose qu'il existe des membres de l'organisation qui conçoivent et réalisent la programmation des tâches. La coordination est incorporée au programme de travail du fait de la programmation du contenu. Cela signifie que les ingénieurs de méthodes formalisent le travail à réaliser avec l'aide des machines ou des experts qui mettent au point des formulaires types ou également des informaticiens qui développent des systèmes d'informations appropriés.

La coordination est incorporée au programme du travail du fait de la programmation du contenu des tâches elle-même. Les règles de travail, qui concernent les manières d'exécuter

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

les tâches, sont précises, détaillées et à jour. Ces membres d'organisations sont qualifiés comme des analystes.

2.2.4. La standardisation des résultats ou des outputs

La coordination est assurée par la normalisation des performances et de la production. Les analystes spécifient les quantités et les caractères du produit ou du service à réaliser par les opérateurs. Ce ne sont plus les tâches des opérateurs qui sont programmées. Mais, c'est seulement les résultats auxquels le travail doit aboutir suite à la fixation d'objectifs par des experts, ou suite à une négociation entre supérieurs et subordonnés.

Il ya une utilisation explicite du management par objectif pour chaque opérateur pris individuellement. Egaleme nt il y a le recours aux primes d'intéressement salarial ou à une autre forme d'incitation pour obtenir des résultats escomptés.

2.2.5. La standardisation des qualifications

La coordination s'effectue par la normalisation des compétences des opérateurs, c'est-à-dire, par la spécification de la formation requise. Ce sont les formations que doivent avoir les opérateurs occupant tels ou tels postes de travail qui doivent être programmées. La formation leur permet d'être qualifiés et de bénéficier d'une grande autonomie car ils sont supposés être compétents, suffisamment motivés et mentalement prédisposés à l'exercice de leurs fonctions.

Souvent cette standardisation s'effectue en dehors de l'organisation dans des institutions d'enseignement. Mais, l'organisation peut prendre en charge une partie de cette standardisation en développant des séminaires et des sessions de formation de son personnel.

2.2.6. La standardisation des valeurs

Ce sont les normes qui guident le travail. Elles sont établies pour l'organisation dans sa globalité à travers les publications dans le journal de l'entreprise, l'existence de tableau d'affichage, l'organisation de réunions régulière d'information du personnel, la mise en place des cercles de qualité, etc. Ce qui est programmé et diffusé intentionnellement, par les responsables de la communication et d'informations, constitue des valeurs auxquelles sont censés adhérer les membres du personnel et en fonction desquelles ils sont supposés impliquer dans leur travail.

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

Ces quatre derniers mécanismes de coordination relèvent, selon Mintzberg, de la standardisation. Il s'agit d'une programmation à l'avance de certains aspects du travail de façon à ce que les standards, ainsi prévus, aient une certaine stabilité dans le temps et s'appliquent de manière similaire à un ensemble d'opérateurs parfois important. Le concept de standardisation renvoie donc à l'idée de prévision, de programmation (on standardise à priori et non pas au moment où le travail s'effectue). Aussi, ce concept signifie l'invariabilité et la stabilité dans le temps (on ne standardise pas tous les jours mais bien pour plusieurs mois voire même plusieurs années).Egalement, la standardisation signifie l'homogénéité et l'uniformité (habituellement, on ne standardise pas les tâches d'un seul opérateur mais celles d'un groupe d'opérateurs, surtout dans le cas de standardisation des qualifications pour coordonner le travail de la majorité des opérateurs mais aussi pour définir les compétences nécessaires pour un poste).

2.3. La division du travail

La coordination du travail est indissociable à la division du travail généralement sous entendue comme la recherche d'une augmentation de la productivité. Mais, cette recherche ne peut pas être satisfaite sans la mise au point de mécanismes de coordination assurant la cohérence et le bon fonctionnement de l'ensemble, la division du travail à elle seule induirait à une tendance à l'éclatement.

C'est une répartition des tâches en différentes postes de travail. Pour Adam Smith (1723-1790), philosophe et économiste écossais, la division du travail est une décomposition rationnelle en tâches parcellaire et répétitive¹⁴. Ainsi, diviser le travail permet d'augmenter la productivité car elle permet de développer le savoir-faire de chaque ouvrier et éviter les pertes de temps liées aux changements de poste. C'est le facteur le plus important de la croissance des richesses car elle amène plus d'efficacité et une production à moindre coût.

Dans la société industrielle avancée, il existe une division technique liée à l'asservissement complet du travailleur et une organisation rationnelle résultante d'une multitude d'expert et aliène le travailleur. Plus le nombre de tâches opérées par le travailleur est grand et moins la notion de division a de sens et donc plus la division sera faible. Ainsi

¹⁴ Collectif EPBI, « le management »éd *copyright Eurl page bleu internationale*, 2009 ; page 11

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

plus les travailleurs disposent de possibilités d'initiative et peuvent participer à la conception de leur travail, plus la division sera faible.

La division du travail est un problème classique soulevé notamment par Max Weber, il décompose le travail en une série de tâches élémentaires répétitives et précisément définis :

- Une hiérarchie du pouvoir : les fonctions et les postes sont organisés hiérarchiquement et chaque subordonné se trouve soumis à l'autorité d'un supérieur ;
- La sélection formelle : tous les membres de la structure organisationnelle sont sélectionnés en fonction des compétences techniques révélés leurs formations, leurs cursus scolaire ou les résultats d'une évaluation formelle ;
- Les règles et normes formelles : les managers doivent s'appuyer autant que possibles sur un ensemble de règles formelles afin de régler uniformément l'activité des employés ;
- L'impersonnalité : les règlements et les contrôles sont appliqués uniformément de manière à éviter toute implication personnelle et toute tentative de satisfaire les préférences personnelles des employés ;
- L'évolution professionnelle : les managers sont des agents professionnels, plutôt que des propriétaires des unités qu'ils dirigent. Ils évoluent au sein de l'organisation et reçoivent un salaire fixe.

Taylor a souligné la nécessité pour les dirigeants et les exécutants de faire converger leurs intérêts afin de créer une paix sociale durable. Pour lui, la production de masse liée à l'essor industriel requiert un minimum d'organisation et de discipline dans les ateliers de production. Il a développé l'organisation scientifique du travail (OST) qui était une conception mécaniste de l'organisation en la parcellisant pour améliorer le rendement de l'ouvrier.

L'OST consiste alors à élaborer les méthodes les plus efficaces en termes d'exécution du travail en décomposant les phases successives du travail, en cherchant les gestes les plus efficaces et en adaptant les outils afin d'augmenter la productivité et d'instaurer la prospérité par la réduction des mouvements au minimum.

Par cette organisation scientifique, Taylor a fortement influencé l'organisation. Il a révolutionné les mentalités des ouvriers et des patrons en établissant des règles qui permettent d'améliorer la productivité. Ces règles ont été formulées sous formes de principe qu'il faut : substituer à l'empirisme traditionnel, la connaissance scientifique des divers aspects du travail

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

de chaque individu. Il faut aussi sélectionner, former, éduquer et perfectionner les ouvriers et établir après une coopération franche avec eux de manière à s'assurer que l'ensemble du travail est effectué conformément aux principes établis. Enfin, il faut répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égales entre la direction et les ouvriers. La direction se chargera des tâches pour lesquelles elle se montrera plus compétitive que les ouvriers.

La clarification de l'attribution des tâches respectives de chacun s'opère en une division du travail en une double dimension :

2.3.1. la division horizontale

C'est la spécialisation des tâches et étude des temps d'exécution. Elle consiste à décomposer le travail en une suite de tâches simples confiées à des ouvriers spécialisés pour leur permettre d'adopter rapidement le bon geste. le but est d'identifier la manière la plus efficace de découper le travail de façon à ce qu'il y ait une diminution des pertes de temps tout en évitant aux ouvriers de se déplacer pour réaliser plusieurs tâches et en surveillant les temps d'exécution. Cela conclut à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer la meilleure façon de faire.

Elle se réfère au nombre de tâches effectuées par chaque opérateur. Si le nombre de tâches dans lesquelles le travailleur est susceptible d'être affecté est important, on parle d'une division horizontale faible; si le nombre de tâche est peu important il s'agit d'une division horizontale forte ;

2.3.2. la division verticale

C'est la distinction nette entre les exécutants et les concepteurs. Elle consiste à découper le travail en deux grandes phases afin d'optimiser le temps de travail : les ingénieurs conçoivent le travail que les ouvriers doivent exécuter conformément aux instructions reçues. Cette approche a incité à placer la bonne personne à la place qu'il faut.

Elle a trait à la séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution. Les travailleurs peuvent participer à la conception de leur travail s'ils disposent de possibilités d'initiative, la division verticale sera alors considérée comme faible. S'ils n'ont pas cette possibilité de concevoir leur travail, la division verticale sera considérée comme forte.

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

Taylor a eu l'idée important de s'attaquer au gaspillage de procédé et de temps. Le travail va être conçu par un concepteur, motivé par une rémunération plus attractive et contrôlé afin d'éviter les dysfonctionnements éventuels. La notion de division du travail s'applique à la répartition des tâches en poste de travaux différents. Le croisement de ces deux divisions peut aboutir à quatre cas de figure qui sont susceptible de se présenter.

	Division horizontale forte	Division horizontale faible
Division verticale forte	A	B
Division verticale faible	C	D

1°) la division verticale et horizontale forte (A)

Il s'agit de savoir si le travailleur est ou non officiellement amené à participer à la conception, soit parce que il bénéficie d'une grande autonomie soit parce qu'on l'invite à émettre des suggestions et des recommandations sur l'organisation de la production.

Ce mode est associé à la figure traditionnelle du taylorisme avec l'organisation scientifique du travail. Au niveau de la division horizontal du travail, il y a une division et une spécialisation des tâches après l'analyse des postes de travail pour déterminer la meilleure façon de faire. Dans la division verticale du travail il y a une séparation des tâches de l'exécutant et du manager, le contrôle du travail par des contremaitres et la rémunération au rendement pour améliorer la productivité. Exemple de la bureaucratie mécaniste sur le plan horizontale, le travailleur a un nombre limité de tâche à accomplir et sur le pan verticale il ne participe pas à la conception de son travail. Cette fonction est assurée par les analystes

En règle générale, l'existence de bureaux des méthodes ou d'autres organes en charge de la standardisation des procédés est souvent le signe d'une séparation nette entre la conception et l'exécution. Max voyait de l'aliénation du travailleur dans cette séparation, dans la société moderne.

2°) la division verticale forte et division horizontale faible (B)

Le travailleur effectue des tâches diversifiées mais ne possède pas la maîtrise officielle ni même de possibilité d'intervention dans la conception de ce qu'il produit. On parle

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

d'élargissement du travail qui s'obtient par la pratique de la rotation des tâches ou par une affectation à des tâches simultanées ou successives.

C'est le cas notamment avec la structure entrepreneuriale : La forte division verticale est due au contrôle étroit exercé par la ligne hiérarchique sur les opérateurs. La division horizontale, elle, est faible dans la mesure les facteurs comme la taille petite de l'organisation, l'environnement imprévisible, etc., elles entraînent une certaine polyvalence chez les opérateurs.

3°) la division verticale faible et division horizontale forte (C)

Opérateurs qualifiés bénéficiant généralement d'une grande marge de liberté dans la réalisation de leur travail dans la prise de décision. Le travail est fortement divisé sur l'axe horizontal, ce qui les amène à travailler dans des créneaux étroits, le cas par exemple des médecins, des professeurs, etc.

Même si des structures collégiales, tels que les conseils d'ordre, sont habilitées à émettre des avis et à définir des orientations relatives à leurs pratique, ils bénéficient d'une large autonomie, le plus souvent, consacrée dans des dispositions spécifiques (secret médical, liberté académique, etc.)

Cela s'observe dans la structure missionnaire car dans la mesure où l'adhésion et l'implication des opérateurs se réalisent, ceux-ci peuvent jouir d'une certaine capacité d'initiative dans la conception et la réalisation de leur travail.

C'est aussi le cas pour la structure professionnelle. Horizontalement, Les opérateurs sont dotés des qualifications spécifiques et très poussées qui les amènent à travailler dans des créneaux très étroites : enseigner telle discipline scientifique pour un professeur, procéder à tel type d'examen ou d'opération pour un médecin dans un hôpital, etc. Sur le plan vertical, cette qualification leur confère habituellement une grande autonomie dans la conception et dans la réalisation de leur travail.

4°) la division verticale et horizontale faible (D)

Le travailleur est impliqué dans la vie de l'organisation et à la conception de son travail. Il doit pouvoir sortir de l'horizon strictement limité à ses tâches parcellaires pour pouvoir participer pleinement à la conception de son travail. On le rencontre quand la polyvalence ne se limite pas à la simple juxtaposition de tâche de travail répétitive. Mais, elle

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

cherche à impliquer le travailleur dans la vie de l'organisation, ce qui conduit à une participation plus forte du travailleur.

C'est notamment le cas avec la structure adhocratique qui, sur le plan verticale, la réalisation des projets implique une autonomie importante des opérations, et sur le plan horizontal, la polyvalence est nécessaire. En effet, lorsqu'un projet est mené à bien, l'opérateur est associé à un autre projet, qui va exiger de lui des tâches différentes, au moins partiellement.

Section 3. La départementalisation de l'organisation

Les deux paramètres, à savoir les mécanismes de coordination et la division du travail, ne peuvent se faire que si les acteurs se trouvent regrouper en départements. Il s'agit de définir la manière dont le travail est réparti en unités ou en départements, c'est-à-dire se demander sur quelle base les départements seront constitués. Deux concepts sont souvent confondus :

- La fonction : c'est un ensemble d'opération de nature apparente (la fonction marketing et la fonction commerciale par exemple). Il se peut qu'une fonction soit remplie par différents services (la fonction commerciale peut bien impliquer la direction générale, les services ventes, achats, étude de marché, etc.)
- Le service ou département : Il constitue une unité organisationnelle, regroupant un ensemble d'opérateurs placés sous une même autorité et disposant d'un ensemble de ressources et d'outils.

Contrairement à la fonction, un seul département peut remplir différentes fonctions. Par exemple, dans une petite et moyenne entreprise (PME), le chef d'entreprise peut occuper les fonctions de directeur des ventes, de la production, et des ressources humaines.

3.1. Les critères de départementalisation

Le regroupement en départements permet un croisement des différentes unités qui ont leurs propres objectifs. Cela va créer parfois des divergences entre les départements en cas de problèmes ou de conflits. Alors des mécanismes spécifiques de liaison ont été mise en place en se basant sur des relations interpersonnelles entre membres des différents départements. Ces mécanismes reposent sur :

- La création de poste de liaison : il s'agit des postes spécialement chargés d'améliorer la collaboration entre départements prenant la forme d'une localisation de certains agents d'un département à l'autre ayant des liaisons d'interdépendance ;
- La mise en place d'un groupe ou de comité permanent regroupant des représentants des différents départements ;
- La constitution de groupe de projet composés de représentants de différents départements et mis sous la responsabilité d'un agent de coordination ou d'intégration ;

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

- La mise en place d'une structure matricielle qui permet de mettre en croisement les différents lignes hiérarchiques ce qui permet d'avoir plusieurs autorités susceptibles d'interagir sur les même problèmes ou sur les même décisions ;
- La formalisation : il s'agit d'un recours à la planification des activités ou à un système de contrôle des performances. La planification des activités suppose une définition des plans stratégiques, de programmes, et de spécifications opérationnelles à propos de divers types de décision à prendre. Elle passe notamment par l'uniformisation d'un certain nombre de pratiques à travers toute l'organisation et par une définition formelle des relations entre départements ;
- Le contrôle des performances prend diverses formes : le contrôle de qualité, l'analyse des coûts, le contrôle de stock, etc. Il suppose pour l'ensemble des départements, la définition d'objectifs généraux (quantités/périodes), de budgets (dépenses/période) et de plans opérationnels (quantité et coût/période), ce qui permet de comparer les différentes unités entre elles sur base des résultats qu'elles ont atteints ;
- Des représentations mentales appropriées : il s'agit d'une formation axée sur la coopération, la gestion des conflits, la politique générale de l'organisation, etc. La formation vise à l'acquisition des savoir-faire nécessaire à la bonne exécution du travail. Elle permet aussi aux nouveaux recrues de passer de service en service pour acquérir des connaissances sur le déroulement des activités de l'organisation. Egalement, il y a le fait que les membres de différents services participent conjointement à des séminaires, à des conférences, et à des stages dans d'autres départements ;
- La mobilisation idéologique : elle joue au niveau des relations entre départements. Elle consiste à réduire les divergences et à tenter de faire primer les buts généraux sur les buts propres aux différents départements en forgeant un corps de valeurs communes censées inspirer l'activité de tous les départements.

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

Le choix d'un mode de départementalisation va dépendre de deux critères :

3.1.1. Le critère des interdépendances entre flux de travail

Différents cas de figures ont été distingués :

- L'interdépendance de communauté : les différents départements ne sont liés entre eux que par leurs dépendances communes envers une même ressource. Le budget par exemple ;
- L'interdépendance séquentielle : le département B ne peut réaliser son travail que si le département A a effectué le sien, et ainsi de suite. Ce type d'organisation s'observe dans les chaînes de montage ;
- L'interdépendance réciproque : l'action d'un service enclenche l'action d'un autre qui, en retour, réamorçait l'action du premier et ainsi de suite. C'est notamment le cas dans les usines de production où l'on trouve une alternance entre l'entretien et la production.

Minzberg souligne que si l'organisation privilégie les interdépendances, les séquentielles au bas de sa structure lui permet de régler rapidement un certain nombre de problèmes et de désaccord, sans devoir multiplier les échelons de la hiérarchie, tout en apportant une réponse appropriée aux variations de l'environnement. C'est le principe de flexibilité. Ce choix va les conduire vers la départementalisation par output puisque celle-ci est censée stimuler les interactions entre opérateurs autour de la fabrication d'un même produit, la plupart des problèmes pouvant être résolus par ajustement mutuel ou supervision directe. Quand à la départementalisation par input, elle conduit à une multiplication des échelons hiérarchiques.

3.1.2. Le critère des interdépendances d'échelle

La départementalisation par output est à l'origine de la prolifération d'un certain nombre de fonctions dans divers unités. En effet, chacune de celles-ci requiert un service technique, comptable, commerciale, qui sont isolés les uns des autres. Cela rend difficile les relations entre les spécialistes.

A l'inverse, la départementalisation par input réalise des économies d'échelles importantes en concentrant certaines fonctions et en stimulant les interactions entre spécialistes de disciplines voisines qui peuvent s'échanger leurs savoir-faire.

3.2. Les types de départementalisation

Mintzberg distingue deux sortes de départementalisations souvent combinées¹⁵. Il s'agit de:

3.2.1. La départementalisation par input

C'est une départementalisation selon la nature des conditions de production. Les départements sont constitués sur base de:

- la fonction c'est-à-dire selon l'activité exercée. On trouve ainsi, dans la bureaucratie traditionnelle, différents services de production, financier et comptable, de contrôle, d'organisation, de recherche et développement, du personnel, commercial, etc.
- Des qualifications et compétences des opérateurs: les opérateurs sont regroupés en fonction de leurs spécialités. C'est le cas par exemple des facultés dans une université
- Des contraintes techniques : les départements en viennent même à porter le nom de l'outil. exemple unité cuisson, unité froid
- Des séquences temporelles où les travailleurs se relai notamment dans les cimenteries, les urgences, la sécurité, etc.

Cette départementalisation implique une structure hiérarchique dans laquelle les informations convergent vers les échelons supérieurs en vue de prendre les décisions adéquates. Elle repose donc sur la centralisation de la prise de décision. Ce mode de départementalisation favorise la tendance à la poursuite de buts spécifiques au détriment des buts de l'organisation. On lui reproche d'être imprécise et instable et de ne pas montrer comment définir des indicateurs fiables et de ne pas montrer comment délimiter les responsabilités propres en cas de difficultés, puisque chaque département pourra être tenté de mettre en cause un autre maillon de la chaîne.

On trouve ce genre de départementalisation dans la structure entrepreneuriale car, ils sont regroupés selon les conditions de production et selon l'activité exercée par l'opérateur. Les départements sont peu différenciés et les niveaux hiérarchiques peu nombreux.

¹⁵ Jean Nizet, François Pichault « Introduction à la théorie des configurations » éd de Boeck, 2001, page 30

Chapitre 1. Système d'organisation et la structure

On le rencontre également dans la bureaucratie mécaniste. Les départements sont de grandes tailles avec des regroupements en input en fonction de l'activité exercée et /ou des contraintes techniques de production.

3.2.2. La départementalisation par output

Elle est fondée sur le type de produits fabriqués, les clients visés, les marchés sur lesquels on opère avec, notamment, un regroupement de départements par régions voir par pays, la localisation géographique des unités.

Généralement, ce type de départementalisation donne lieu à une structure dont le nombre d'échelons hiérarchique est peu élevé. Elle suppose une large décentralisation de la prise de décision. Les chefs des divisions y bénéficient d'une réelle autonomie de moyens et sont directement évolués en fonction de leurs résultats sur le marché.

On rencontre ce type de départementalisation dans la structure missionnaire, par exemple, sur base des clients ou géographiquement. On le rencontre aussi dans la structure divisionnelle lorsque les divisions sont définies soit en fonction des biens ou des services qu'elles produisent (par exemple dans les entreprises de construction automobiles où les différentes divisions produisent chacune un modèle) soit en fonction de leur localisation géographiques (par exemple, les chaînes d'hôtellerie). Mais, à l'intérieur on y trouve fréquemment la départementalisation par input. On le rencontre également dans l'adhocratie. Les départements sont regroupés en de petites tailles pour permettre de régler rapidement les difficultés qui peuvent se présenter lorsqu'on est confronté à des interdépendances fortes.

Pour les structures de grandes tailles comme l'organisation professionnelle, les départements peuvent être regroupés à la fois par input et par output. Par exemple dans les hôpitaux, les gynécos sont des opérateurs avec une qualification spécifique mais aussi ils ont des clients spécifiques, les femmes.

Conclusion du chapitre

Les entreprises ont connu de véritables évolutions face à un environnement complexe, changeant, turbulent et incertain. Ces changements d'organisation du travail constituent une préoccupation majeure dans les organisations et ceci d'autant plus que l'automatisation des procédés a généré une tertiarisation de l'économie et a changé les valeurs au regard de la considération des facteurs humains. Les organisations doivent donc mettre en place des mécanismes d'intégration et de stabilisation.

Les entreprises doivent pouvoir compter sur la collaboration totale de leurs salariés, sur leurs autonomies, leurs créativité et leurs savoirs. Les emplois deviennent de moins en moins interchangeables et le travail ne peut plus se concevoir sans une logique de division absolue et de parcellisation des tâches en département. La taille est un facteur déterminant de la structure de l'organisation. Cette dernière va déterminer la manière dont le travail est organisé, coordonné, l'exercice du pouvoir ainsi que le type de direction de l'entreprise. C'est ces deux concepts qu'on va traiter dans le second chapitre.

CHAPITRE 2

LA LOCALISATION DU

POUVOIR

ET

LA PRISE DE DECISION

Introduction

Les dirigeants doivent avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour s'assurer que les processus nécessaires au management de l'organisation sont établis, mis en œuvre et entretenus. Ils doivent alors, s'assurer que les objectifs fixés sont atteints. L'autorité n'est autre que la légitimité du pouvoir du point de vue de l'organisation. Elle trace la ligne d'embarcations entre le comportement des individus en tant que membres de l'organisation et leurs comportements en dehors de celle-ci.

Le pouvoir d'un individu est déterminé par l'influence qu'il a sur les différentes étapes du processus de décision. Différents auteurs ont analysé les styles de direction, de commandement, ou de management suivant la terminologie adaptée par les uns et les autres. Différents auteurs qui seront traités ont été d'un grand apport pour la relation entre la direction et les subordonnés au sein des organisations. Ce style de direction doit être en rapport avec le tempérament du dirigeant, son système de valeur personnel, la situation de l'entreprise, les attentes du personnel et la culture de l'entreprise.

L'image que le salarié a de son entreprise est fondamentale dans son implication au travail et dans son intégration sociale. Un projet d'entreprise ne doit jamais être imposé aux salariés. Mais, il se négocie avec eux. Des milliers de décisions sont prises chaque jour dans l'entreprise et chacune d'entre elles se situe à des différents niveaux hiérarchiques et concernent différents types d'activité.

Dès le moment où une personne coordonne l'activité d'une ou plusieurs personnes ou, si elle prend la responsabilité d'un projet, d'une situation, elle est exposée à l'exercice du leadership. Le leader sait ce qu'il veut, comment le communiquer aux autres afin d'obtenir la coopération et l'adhésion. Il doit en effet, répondre aux besoins de l'équipe, comprendre et développer les personnes, approfondir la connaissance de soi et celle d'autrui, maîtriser le processus de prise de décision.

Section 1. La localisation du pouvoir dans les organisations

Le pouvoir est l'aptitude à influencer les autres sur la recherche d'un intérêt personnel et /ou collectif. En d'autres termes, c'est la capacité d'amener l'autrui à accomplir une tâche qu'on veut voir menée à bien, ou d'influer sur le cours des événements. Aussi, C'est la possibilité d'influencer les décisions et les comportements. En ce sens les auditeurs, les médecins, les enseignants ont tous le pouvoir mais ne sont pas tous évidemment des leaders.

Le chef sera amené à fixer et maintenir un ou des objectifs communs; à assurer la poursuite de ces objectifs par un système de communication adéquat. Aussi, il doit soutenir la contribution des membres par un équilibre entre rétributions et contributions, de manière à ce qu'ils continuent à participer à l'organisation.

1.1. La formalisation du pouvoir

Dans la mesure où un décideur est satisfait des solutions aux problèmes de décisions qui se posent à lui où s'il n'a pas de compte à rendre sur la manière dont il les a obtenues, aucun effort de rationalisation ne semble nécessaire. En revanche, dès que la solution n'est pas satisfaisante ou qu'il semble qu'elle puisse être améliorée, le décideur aura besoin d'analyser le problème.

Cette analyse conduit à une certaine formalisation permettra d'expliquer plus aisément pourquoi telle solution a été retenue plutôt que telle autre. Ces justifications s'observent lorsque le décideur veut rendre des comptes sur sa décision et en particulier dans les situations où les conséquences de la décision prise ne sont pas immédiatement appréciables. C'est pourquoi les ingénieurs et les gestionnaires utilisent fréquemment des formalisations de leurs problèmes de décision grâce à des graphiques et des tableaux. Ils sont conduits à développer des méthodes et des critères qui permettent à la fois de calculer les meilleurs choix et de justifier la manière dont ils ont été obtenus.

Si les rendements étaient inconnus sans incertitude, le problème de décision serait extrêmement simple à résoudre. Les investisseurs étant supposés préférer les rendements élevés. Les décideurs se trouvent souvent confrontés à la véracité des données qu'elles reçoivent de ce fait, il lui est difficile de prendre une décision. Il fait recours à un sondage ou, faire recours aux experts et aux analystes pour avoir de bonnes informations.

1.2. Le pouvoir d'un leader et le pouvoir d'un manager

Les critères qui doivent être prise en compte dans la distribution du pouvoir sont :

- L'importance des répercussions de la décision sur le fonctionnement de l'organisation et la durée du processus de décision ;
- Les niveaux hiérarchiques occupés par la personne qui intervient dans la prise de décision ;
- La rareté, la nouveauté relative de la décision et par conséquent le degré de programmation, de structuration du processus par lequel elle est prise. Les décisions plus importantes sont celles qui sont inhabituelles, prises au travers du processus peu structuré ; tandis que les décisions moins importantes sont souvent plus habituelles et se prennent dans le cadre d'un processus plus programmés ;
- L'importance des ressources mobilisées dans la prise de décision il s'agit du nombre de personnes, de groupes, de départements impliqués dans les différentes étapes de processus de décision dans l'organisation.

1.2.1. la distribution du pouvoir par un leader

Le leadership étant « l'aptitude à élaborer des idées, et une vision, à vivre en fonction des valeurs qui étayent ces idées et cette vision à influencer les autres pour en orienter le comportement et à prendre des décisions difficiles, notamment dans le domaine des ressources humaines »¹, a des facteurs qui contribuent à son développement C'est les expériences que nous réalisons, la formation, les personnes qui exercent sur nous une forte influence en raison du leadership qu'elles exercent ou ont exercé dans l'histoire ou dans notre environnement, qui développent nos attitudes. La différence entre le leadership et le manager est que un leader a une vision, des idées, des valeurs alors que le manager dirige le travail d'autrui mais sera responsable des résultats obtenus

Au niveau de ses recherches, Kurt Lewin (1890-1947), psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et comportementalisme, s'est concentré sur deux questions liées au mode d'exercice de leadership et la dynamique des groupes². Les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes

¹ Don Hellriegel, John W Slowm, « Management des Organisations » 2^{ème} édition, éd Boeck université, Bruxelles 2007, page 358

²Jean Michel Plane, « Management des organisations », éd Dunod, Paris 2003, page 69-70

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportement de groupe. Il a mené plusieurs recherches sur le style de commandement en étudiant les groupes humains au travail, et a expérimenté différentes hypothèses d'autorité à travers l'analyse d'une expérience sur trois groupes d'enfants chargés de fabriquer des jouets de modèles d'avions réduits avec une implication différente de la part des animateurs du groupe réparties en trois conditions expérimentales : un groupe directif, un groupe participatif, un groupe laissé faire. Il est arrivé à la conclusion que le type de leadership pouvait influencer sur le travail produit (qualité de bien manufacturée), mais aussi sur la satisfaction des producteurs (santé mentale du travailleur). Ainsi il a distingué trois modes de leadership ou d'exercices de commandement :

1.2.1.1. Le leader autoritaire

Il se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. Le rendement de cette manière de direction est élevé mais la pression portée fait que les relations entre les différents membres et leurs leaders manquent de confiance. Le rendement est souvent élevé dans le style autoritaire mais la pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance ce qui se traduit parfois par des actes de défiance ou de rébellion. Certains enfants ont parfois adopté une attitude agressive au sein du groupe ce qui a eu des conséquences en particulier sur l'ambiance de travail et le climat social

1.2.1.2. Le leader démocratique

Il s'appuie sur des méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion et à faire preuve de Créativité. Ce groupe manifeste des relations amicales et chaleureuses et le départ du leader n'affecte rien dans la continuité du travail.

La mise en place d'un système d'animation du groupe fondé sur la démocratie ne s'est fait que progressivement. En effet, l'acquisition par le groupe de règles de fonctionnement subtiles a nécessité un temps d'apprentissage. Pour autant, Lexin observe que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie dans le travail. Les difficultés liées à la mise en place de ce mode d'exercice d'autorité conduisent à des résultats intéressants à moyen terme.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

1.2.1.3. Le leader laisser-faire

Il ne s'implique pas dans la vie de groupe et participe au strict minimum aux différentes activités. Cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d'information et de consignes de la part d'un leader peu impliqué. Le groupe n'obtient pas de résultats satisfaisants, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'informations et de consigne.

En définitive ces recherches montrent la supériorité d'un mode de management démocratique, fondé sur des méthodes semi-directives, sur d'autres approches du commandement. Néanmoins, ces travaux indiquent également les conditions inhérentes à la mise en place d'un tel système : l'importance du dialogue, de la confiance dans les relations pédagogiques ainsi que de la logique de responsabilisation d'un groupe face à des activités à réaliser

1.2.2. La distribution du pouvoir par un manager

Les travaux de Rensis Likert³ (1903-1981), psychologue américain connu pour ses travaux sur les styles de direction, considérés comme le prolongement des efforts de Lewin pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent engendrer des résultats très différents alors que les structures sont les mêmes. Il cherche à comprendre dans quel mesure la nature de relations entre supérieur et subordonnée peut conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique.

A partir des enquêtes menées dans les sociétés d'assurances, il observe que les dirigeants qui ont des résultats les plus médiocres présentent des traits communs, leur conception du commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir, leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle, ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne du travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement, etc.) néanmoins, il révèle que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. Pour ce faire, leur mode de commandement vise pour l'essentiel à établir une relation de confiance durable dans l'organisation en adoptant un comportement fondé sur l'écoute et la prise en

³ Jean Michel Plane, "Management des organisations", éd Dunod, Paris 2003, page 74-76

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées. Cela conduit à considérer que dans une organisation toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement.

Selon Likert, l'efficacité au travail passe par l'abandon de la relation entre les individus (*man –to-man*) et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Il développa l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail. Les enquêtes réalisées indiquent que ce mode d'organisation semble plus efficace car il s'appuie sur des attitudes plus coopératives et sur des relations de confiance. Pour autant, Likert note que ce mode de management est complexe à mettre en place car il nécessite l'acquisition par les salariés de règles de fonctionnement subtiles ainsi qu'un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe. Il a distingué quatre styles de management :

1.2.2.1. Le manager exploiteur

Il entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanction et la distribution de récompense. C'est un style très directif, les décisions sont imposées aux subalternes par le manager. Il y a peu de communication et de délégation.

Ce style de management peut générer l'hostilité des personnes à l'égard des objectifs de l'organisation et donc des conflits sociaux car psychologiquement, les managers et les employés sont très éloignés, l'esprit d'équipe et le rôle du groupe ne sont pas présents. La prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation, le système de délégation se réduit à sa plus simple expression et les objectifs sont imposés sans être expliqués. Un tel mode de management concerne le plus souvent le personnel peu qualifié.

1.2.2.2. Le manager paternaliste

Le commandement paternaliste se distingue du précédent, il y a une relation de proximité entre le dirigeant et ses subordonnés. Les décisions sont prises au sommet, les subordonnés ont une attitude de soumission. Il y a peu de travail d'équipe.

Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent francs et le système de motivation et de récompense, particulièrement arbitraire. Pour autant, le dirigeant peut, dans

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

certain cas et du fait de contacts directs, consulter ses collaborateurs, prendre parfois en considération leurs suggestions et leurs critiques. Dans une telle organisation, le niveau de performance de l'organisation est singulièrement variable et dépend, pour l'essentiel de la personnalité et de la culture du propriétaire- dirigeant de l'entreprise.

1.2.2.3. Le manager consultatif

Il y a une bonne communication verticale et horizontale car les collaborateurs entretiennent des relations étroites. Le travail d'équipe est favorisé et il y a une recherche d'implication des subordonnés dans les décisions.

Le manager cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l'échange même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites. Ce style de commandement se singularise par la recherche d'une large consultation auprès des collaborateurs et vise à susciter une adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise.

1.2.2.4. Le manager participatif

Le travail d'équipe est la règle. Les objectifs sont fixés ensemble et les décisions sont décentralisées et prise en groupe. Le manager introduit un mode de commandement non directif. Il cherche à développer des relations de confiance avec ses collaborateurs. Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent de véritables objectifs stratégiques internes à la structure et le mode de management cherche à expliciter les buts à atteindre. Une telle conception du management suppose chez les collaborateurs une capacité de prise de recul, d'abstraction, de créativité qu'ils n'ont pas toujours et peut être source de stress et d'implication excessive.

Likert développe l'idée que les organisations fondées sur du travail prescrit, dont le management est centré sur des tâches reposent pour l'essentiel sur une conception taylorienne du travail globalement efficace. Au contraire, les entreprises qui adoptent un mode de leadership orienté sur les hommes et la compréhension des relations semblent plus performantes. L'objectif ici est de développer des groupes de travail performants pour la recherche d'une cohésion d'ensemble, le mode de management est axé principalement sur le développement des personnes et des groupes. Egalement, likert met l'accent sur la participation aux décisions comme critère clé ainsi que la priorité accordée d'avantage à la réalisation d'objectifs qu'aux méthodes utilisées.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

Bref, l'apport de likert est de sensibiliser les dirigeants aux principes des relations intégrées et à la notion de participation souvent décisive sur l'amélioration des performances à atteindre et des défis à relever. Cependant, Likert ne montre pas les limites inhérentes au gouvernement participatif des entreprises principalement liées à la complexité des règles de fonctionnement introduites et aux comportements à adopter en conséquence.

Albert Hirschmann (1915-2012), professeur américain d'économie, a montré que les individus ont à leurs dispositions trois choix lorsqu'ils sont membre d'une organisation. Le premier choix est la réaction silencieuse (exit) : partir, faire sa sortie, défection. Le second est le renoncement à l'action (loyalty) : la loyauté, rester et participer comme prévu. Le troisième choix est la protestation, la prise de paroles (Voice) : rester, et manifester contre les mauvaises performances de l'organisation en s'efforçant de changer le système.

Les distinctions d'Hirschman permettent ainsi de penser les conditions d'émergence ou de non-émergence de l'action collective. Pour le cas du pouvoir ces concepts souvent utilisés pour les clients ont été établis ainsi : non implication, loyalisme et exercice du pouvoir.

1.3. Les rôles de la structure de pouvoir

La structure de pouvoir s'établit selon les mécanismes de coordination et la concentration du pouvoir diffère d'un mécanisme à l'autre. La localisation du pouvoir dans l'organisation se fait par l'analyse du processus de décision. Cette analyse conduit à distinguer deux cas de figures :

- **La centralisation du pouvoir** : le pouvoir est localisé chez un ou deux acteurs principaux dans l'organisation notamment le propriétaire et/ ou le sommet stratégique.
- **La décentralisation du pouvoir** : d'autres acteurs tels que les analystes ou les opérateurs qualifiés changent de manière non négligeable certains processus de décision. Cette décentralisation s'observe également lorsque les opérateurs travaillent en groupe de projets et exercent collectivement un certain pouvoir sur leurs propres conduites.

Dans La supervision directe, le pouvoir est concentré dans les mains du sommet stratégique qui est souvent le seul acteur à peser sur les étapes de décision en amont et à coordonner leurs mises en œuvre. Mintzberg évoque un système de contrôle personnel, le même acteur joue parfois le rôle de sommet stratégique et celui de propriétaire. La

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

centralisation y est forte puisqu'un seul acteur contrôle toutes les étapes du processus de décisions.

Les standardisations des procédés et des résultats produisent des effets plus complexes, elles maintiennent la domination du sommet stratégique. L'organisation est centralisée mais ces deux mécanismes confèrent du pouvoir aux analystes qui ont en charge la conception et l'évolution des standards. Ils réalisent donc une certaine décentralisation vers des acteurs qui se situent en dehors de la ligne hiérarchique.

La standardisation des valeurs contribue à la concentration du pouvoir dans les mains du sommet stratégique et les analystes conçoivent et diffusent ces valeurs. Ce système de distribution du pouvoir est désigné comme le contrôle idéologique.

Dans la standardisation des qualifications, le pouvoir est situé chez les professionnels travaillant de manière relativement indépendante avec leurs clients.

La structure de pouvoir a un rôle à jouer, c'est ce que Mintzberg a formulé à travers trois séries de rôles principaux, subdivisés en rôles secondaires que le gestionnaire passe son temps à assumer. Ainsi le manager remplit trois rôles :

1.3.1. Les rôles interpersonnels

Ils regroupent les rôles secondaires:

- **De symbole** : Le manager représente l'organisation dans toutes sortes de cérémonies, à l'égard des sollicitations externes, relevant de son statut de dirigeant et relatives à l'image de l'entreprise ;
- **De leader** : Le manager est celui qui motive ses troupes, les guide et leurs constitue de modèle et qui impressionne ses collaborateurs.
- **D'agent de liaison** : le manager crée et entretient des réseaux d'informateurs, participe à des conseils d'administration d'autres compagnies, il est membre de différents clubs. Il assure également la continuité et le développement de contacts nécessaires au meilleur fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

1.3.2. Les rôles informationnels

Ils se subdivisent en rôles:

- **D'observateur** : Le manager recherche et reçoit toute information pertinente à la conduite de l'entreprise, à la meilleure connaissance de son environnement ou de l'impact de ses activités ;
- **De diffuseur** : le manager diffuse, à l'intérieur de l'organisation, les éléments pertinents de l'information reçue. Il s'assure que la bonne information va au bon destinataire et, provoque les actes nécessaires à la meilleure exploitation des données en main ;
- **De porte-parole** : le manager représente son organisation, ses collaborateurs et ses subordonnés vis-à-vis, du conseil d'administration et de l'extérieur.

1.3.3. Les rôles décisionnels

Il s'agit :

- **Du rôle d'entrepreneur** : Le manager est à l'affût, dans et hors de l'entreprise, des occasions d'expansion, d'amélioration et de lancement de projets nouveaux ;
- **De régulateur** : Il fait face à toute situation nouvelle, s'assure, à chaque fois où c'est nécessaire que des solutions sont apportées et vérifiées ; que les réactions aux situations de crise ou de perturbations sont appropriées ;
- **De répartiteur de ressources** : Il veille à ce que chacun dispose, au moment voulu des moyens exigés pour réaliser sa part d'activité dans l'organisation. Dans la partie d'organisation qu'il dirige, il délivre les autorisations requises et approuve les programmes de travail ;
- **De négociateur** : Il prend part à toutes sortes de discussions devant engager son institution, la représenter, notamment vis-à-vis des partenaires et interlocuteurs externes

Crozier et Friedberg insistent sur le fait que ce n'est pas en niant les relations de pouvoir que l'on pourra les faire évoluer. Au contraire, Toute vraie réforme passe par une reconnaissance du caractère fondamental des relations de pouvoir dans les relations humaines et l'action sociale.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

1.4. Le pouvoir des acteurs

La formalisation et la centralisation constituent les facteurs déterminant du pouvoir. Selon le type de structure il y a une variation de la centralisation ou pas du pouvoir auprès du président directeur générale (PDG). Aussi la formalisation permet aux propriétaires, d'exercer un contrôle ou pas sur la société sans y être présent à tout moment.

Selon Crozier, « c'est la contrôlabilité des zones d'incertitude par les acteurs qui leur donne un pouvoir réel imprévu par les systèmes hiérarchiques formels. Dans un tel système, de nouvelles règles peuvent aussi être édictées ce qui relance la dynamique des jeux des acteurs en vue du pouvoir »⁴, pour signifier que chaque individu, quelque soit sa position hiérarchique cherche à avoir un pouvoir et une influence grâce aux jeux des pouvoir

1.4.1. Le pouvoir dans la structure entrepreneuriale

Le pouvoir est centralisé dans les mains du sommet stratégique qui contrôle toutes les étapes du processus de décision. Ceci vaut pour les décisions stratégiques mais aussi pour les autres types car il n'est pas rare que les décisions tactiques et opérationnelles soient contrôlées par le directeur, acteur possédant la plus part des ressources (financières, les informations et l'expertise) du fait de sa position de directeur, propriétaire et fondateur.

Par conséquent l'intensité de l'exercice du pouvoir y est faible car, il n'y a pas d'autres acteurs susceptibles d'exercer une contre pouvoir. Ainsi, il n'y a pas de propriétaire autre que le directeur. La ligne hiérarchique est relativement courte et elle a peu de pouvoir logistique tant informel que formel : le directeur délègue peu, la technocratie et la logistique sont peu développées, les opérateurs peu qualifiés, les associations des employés peu présentes. Tous les acteurs autres que le sommet stratégique sont donc soit loyaux, soit non impliqués. Ceci est encore renforcé par le fait que le directeur confiera volontiers certaines fonctions à des membres de sa famille (sa femme, son fils, etc.) : dans cette éventualité, les liens de dépendance personnels se superposent aux liens de dépendance professionnels.

Les organisations correspondant à cette configuration sont assez précaires du fait de leurs tailles, et leur existence dépend d'une seule personne, de son état de santé et de ses apports en compétences, en ressources financières, etc. Le but de survie prend donc de

⁴ Jean Michel Plane, « Management des organisations », éd Dunod, Paris 2003, page 62

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

l'importance. Il y a aussi les buts fixés par le directeur correspondant souvent à ses valeurs personnelles et à ses préoccupations.

1.4.2. Le pouvoir dans la bureaucratie mécaniste

Elle est Caractérisée par une forte centralisation de prise de décision. Le pouvoir se centralise au sommet stratégique et chez les analystes qui conçoivent les mécanismes. Par contre, les opérateurs sont démunis de pouvoir, car, la standardisation des procédés et des résultats les privent de toute marge de manœuvre. C'est pour cette raison que les associations de travailleurs y exercent une influence plus importante que partout ailleurs. D'autres raisons qui expliquent le pouvoir important des syndicats sont l'âge, la taille de l'organisation et le caractère peu satisfaisant des conditions de travail.

L'exercice du pouvoir se situe, de ce fait, à un niveau d'intensité intermédiaire : la plus part du temps, les jeux de pouvoir peuvent parfois déboucher sur des manifestations spectaculaires comme cela s'est produit chez Air France en octobre 2015. Les Objectifs de la bureaucratie mécaniste sont habituellement intégrés, bien qu'il y ait certains conflits entre eux comme dans le cas où le but de croissance, soutenu par le sommet stratégique s'oppose au but d'efficience soutenu par le propriétaire.

Deux types de pouvoir s'observent dans la bureaucratie mécaniste⁵ :

- a) **L'instrument** : Il présente des buts particulièrement opérationnels en permettant à un détenteur d'influence, de garder l'organisation bien en main sans être à l'intérieur. Avec ces buts, la direction sait ce qu'on attend d'elle et ses résultats peuvent être évalués dans le cadre prévisionnel. les buts opérationnels sont traduits, aux différents niveaux de la hiérarchie, en objectifs de plus en plus précis. Au niveau des opérateurs, il y a une forte standardisation des procédés et des résultats ainsi qu'une division verticale et horizontale forte.

L'instrument est caractérisé par le fait que le pouvoir s'exerce essentiellement par le propriétaire de l'organisation sur les décisions stratégiques. Autrement dit, l'organisation est un instrument dans les mains de son propriétaire. Cela ne réduit pas la capacité d'influence du sommet stratégique mais ce dernier dispose d'une autorité formelle que le propriétaire lui délègue. Le sommet stratégique dispose également d'un pouvoir informel

⁵ Jean Nizet, François Pichault, *Introduction à la théorie de configuration*, éd de Boeck université, 2001 ; page 138

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

considérable, puisqu'il est le point de passage obligé des informations émanant du propriétaire et destinées à l'organisation et vice versa.

b) Le système clos : contrairement à l'instrument, les propriétaires ne sont pas impliqués pour influencer les décisions stratégiques, c'est le cas en particulier lorsqu'on a affaire à de nombreux actionnaires qui ne sont soucieux que de la rentabilité de leurs actions et en conséquences ne cherchent pas à influencer l'organisation.

Le fait que le sommet stratégique ne soit pas soumis à des contrôles émanant du propriétaire de l'organisation a comme conséquence la perte d'une partie de son pouvoir, par rapport à ce qui s'observe dans l'instrument. En effet il ne peut plus prévaloir des prérogatives formelles que le propriétaire lui confie. Il n'est non plus en mesure d'utiliser une position privilégiée dans les transferts d'informations entre le propriétaire et l'organisation. Le sommet stratégique est donc amené à partager d'avantage son pouvoir avec les analystes et la ligne hiérarchique. Par conséquent les relations de pouvoir sont un peu plus intenses que dans l'instrument. Mais, les operateurs restent relativement démunis dans la mesure où la standardisation des procédés ou, des résultats prévaut. En l'absence de contrôle exercés par le propriétaire, les acteurs internes de l'organisation vont abandonner toute préoccupation relative au client et se centre exclusivement sur les avantages que l'organisation leur procure.

1.4.3. Le pouvoir dans l'organisation professionnelle

Le pouvoir est situé au bas de la ligne hiérarchique et chez les opérateurs professionnels. L'exercice du pouvoir est relativement intense, les jeux de pouvoir se focalisent sur deux enjeux principaux : Le premier est l'attribution des ressources notamment financières et matérielles. Bien que les professionnels soient peu impliqués par rapport aux buts proprement organisationnels, ils comptent, néanmoins, sur l'organisation pour qu'elle leur fournisse les ressources qu'ils estiment nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Comme il est incommode de définir des critères d'attribution précis pour ces ressources, les jeux de pouvoir y sont d'autant, plus intenses. L'autre enjeu concerne le processus de classement (le client sera orienté vers quel professionnel, quel département,... ?)

Si le pouvoir est largement dans les mains des professionnels, le sommet stratégique n'en est pas pour autant dépourvu. En premier lieu parce qu'il est le mieux placé pour gérer les conflits et, son influence n'est pas négligeable quand il est question de l'affectation des

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

ressources, notamment financières. En second lieu, c'est parce qu'il joue un rôle important dans la mise en place et le fonctionnement des mécanismes de liaison entre départements. Le mieux serait donc de prendre l'initiative de créer une commission regroupant les membres du sommet stratégique et ceux de l'opérationnel.

Les propriétaires, quant à eux, tentent d'exercer du pouvoir, mais ils sont souvent réduits à la non implication. Ils éprouvent beaucoup de difficultés à influencer l'organisation. Leurs tentatives de contrôle se heurtent au pouvoir des professionnels, qui leur font savoir qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour prendre des décisions adéquates.

Les associations d'employés trouvent aussi des difficultés de leurs placements dans cette organisation. C'est le cas des syndicats qui prônent habituellement une idéologie universaliste et tentent de promouvoir des formes d'actions collectives. Ces caractéristiques, qui cadrent mal avec l'approche que les professionnels, ont des problèmes. Par contre, les associations qui, défendent les intérêts spécifiques de tel ou tel groupe de professionnels, parviennent à s'insérer plus aisément et à exercer du pouvoir dans l'organisation.

1.4.4. Le pouvoir dans la structure divisionnelle

Le pouvoir y est décentralisé car, Les responsables des différentes divisions se voient définir des résultats à atteindre. Mais, ils disposent d'une assez large marge de manœuvre en ce qui concerne les moyens à mettre en œuvre. Les mécanismes sont formalisés, mais, elles peuvent également se baser sur des représentations mentales car la sociologie et la mobilisation idéologique visent à fonder les buts généraux de l'organisation au delà des spécificités culturelles, notamment ceux propres à chaque pays

1.4.5. Le pouvoir dans la structure innovatrice ou andhocratie

L'intensité de l'exercice du pouvoir est forte. Le pouvoir est partiellement localisé dans des équipes réunissant des professionnels, des membres de la ligne hiérarchique, de la technostructure, et/ ou du support logistique. Cette décentralisation vaut seulement pour des décisions tactiques et opérationnelles. Pour ce qui est des décisions stratégiques, la centralisation reste de mise car, Les propriétaires tentent volontairement d'exercer un contrôle sur les adhocraties mais la présence de professionnels fait souvent échouer de telles tentatives ; les propriétaires sont donc réduits à la non implication.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

Quant aux associations d'employés, elles trouvent difficilement leur place, dans la mesure, où leur mode d'action collectif s'accorde mal avec les stratégies plus individuelles des professionnels. Ces derniers poursuivent des objectifs de mission du fait de la complexité des tâches effectuées par les professionnels et également du fait de l'instabilité des marchés auxquels ils sont confrontés. L'efficacité prend une importance accrue ; elle est surtout prise en charge par le sommet stratégique de l'organisation, qui y est parfois contraint par le propriétaire. Ce qui peut poser des problèmes dans les rapports que celui-ci entretient avec les professionnels de l'organisations qui ne comprennent pas pourquoi leur directeur accorde tellement d'importance à l'équilibre financier ou au profit. L'hostilité des marchés est généralement élevée, ce qui justifie la tendance à la centralisation des décisions stratégiques.

1.4.6. Le pouvoir dans l'organisation missionnaire

C'est un système de contrôle idéologique qui se caractérise par une forte centralisation du pouvoir au sommet stratégique. En effet, les dirigeants obtiennent une forte mobilisation des membres pour atteindre les buts qu'ils ont fixés. Aussi, il y'a une certaine décentralisation chez les analystes de valeurs. Les autres acteurs n'exercent pas d'influence, du moins sur les décisions importantes concernant les missions de l'organisation.

Certes, les personnes qui ont intériorisé les valeurs et qui adhèrent aux missions de l'organisation peuvent exercer un certain pouvoir sur des décisions managériales ou opérationnelles, mais cette influence est conditionnée par leur loyalisme à l'égard de l'organisation. Seules les missions comptent tant dans les discours, dans les documents et dans les décisions prise dans les organisations. Les missions peuvent ne pas être bien précises ou opérationnelles, mais, il suffit qu'elles soient susceptibles de mobiliser les acteurs de l'organisation.

L'intensité du pouvoir y est faible car les associations d'employés sont absentes ou non impliquées. En effet, la prédominance des missions organisationnelles et l'importance prise par la standardisation des valeurs ne laissent pas de place à la poursuite des intérêts spécifiques des différentes catégories des membres.

Section 2. Le manager et la prise de décision

La décision est l'acte par lequel on tranche après l'examen des alternatives. Chaque décision a une incidence différente sur le fonctionnement, la rentabilité, la performance et parfois même sur la survie de l'entreprise. Aucune décision n'est identique à l'autre. Elle devient une activité qui, face à une intention, aboutit à une solution. C'est l'acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre un ou plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné.

La décision consiste à délibérer dans un but de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action (intention-décision-action). Mais, le processus de prise de décision est de plus en plus sophistiqué parce qu'elle fait intervenir plusieurs acteurs et plusieurs études.

Mintzberg a observé l'activité quotidienne de grands dirigeants et a distingué:

- Le travail du gestionnaire n'est ni ordonné, ni continu, ni séquentiel, ni uniforme et homogène. Au contraire, il est fragmenté, irrégulier, haché, extrêmement changeant et variable. Ce travail est aussi marqué par la brièveté : à peine le manager a-t-il fini une activité qu'il lui faut sauter à autre chose, et ainsi de suite sans arrêt.
- Le travail quotidien du dirigeant n'est pas une série d'actions issues de son initiative, de sa volonté transformée en décisions après examen des situations. C'est plutôt une série ininterrompue de réactions à toutes sortes de sollicitations qui viennent du milieu environnant, soit externe soit interne.
- Le dirigeant passe plus des deux tiers de son temps en communication verbale, sous forme de discussions en face à face, de réunions, de coup de téléphone, etc.
- Le dirigeant revient plusieurs fois, pour de courtes périodes, sur les mêmes questions. Il est loin de correspondre à l'idée traditionnelle de celui qui traite un problème à la fois, dans l'ordre et la sérénité.
- Le dirigeant est une sorte de point focal, d'interface ou de point de convergence entre plusieurs séries d'intervenants, internes et externes, dans la vie de l'organisation. Il doit constamment assurer, réaliser ou faciliter les interactions entre toutes les catégories d'intervenants pour permettre le fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

L'activité et l'évolution de l'entreprise sont la conséquence des décisions prises. Dans une petite entreprise, le chef d'entreprise constitue à lui seul le centre de décision aussi bien pour le fonctionnement interne que pour les relations extérieures. Par contre, dans les grandes entreprises, il y a un grand nombre de centre de décision car c'est difficile de prendre seul la totalité des décisions il faut donc déléguer une partie du pouvoir.

La composition d'une équipe dépend de l'activité exercée. L'organisation de l'équipe doit être claire, connue et comprise par tous afin d'assurer un bon climat de travail et pour satisfaire les clients. L'animation de l'équipe peut être incitative (prime, promotion, formation), coercitive (pointeuse, reporting, inspection), participative (la forme la mieux adaptée dans le cadre d'un management orienté client). L'animation par la participation aux décisions et à la fixation des objectifs doit être associée à une délégation de responsabilité.

Le système de décision est formé par des délégations d'autorité successives et coordonnées par la direction générale. Les managers interprètent les données et les situations tirées de leurs expériences ou des hypothèses non formulées. La qualité de recommandation et des solutions adapté dépend aussi bien de la qualité des hypothèses que de la qualité des données ou des faits interprétés. L'utilisation de modèle d'aide à la décision devient de plus en plus fréquente dans le domaine du management. Cette utilisation ou la construction du modèle impliquent une définition précise du problème à résoudre de la part du manager. Cela nécessite aussi une formation précise des objectifs poursuivis, des critères de décisions et leurs interactions.

2.1. Le modèle de rationalité⁶

Pour prendre une décision, il faut d'abord recenser toutes les solutions possibles, déterminer et évaluer les conséquences de chacune, puis les comparer pour faire un choix. Ainsi, pour bien appliquer cette décision, il faut motiver le travailleur afin qu'il ne puisse pas considérer comme une contrainte. Trois principales techniques de motivation sont mises en œuvre dans les organisations :

- **Technique de stimulation** : stimuler signifie mobiliser les énergies des salariés autour d'un projet ou d'un objectif précis. Les instruments de la stimulation sont multiples (team building, concours, etc.). Les salariés, qui fournissent les meilleurs résultats, reçoivent des récompenses financières (exemple primes), des prix (bons

⁶ Collectif c'est facile " tout sur le management " ; éd. Lasary,20007, page 107-113

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

d'achat, voyage, etc.), ou des récompenses honorifiques (trophée, diplôme, inscription au tableau d'honneur)

- **Les techniques d'animation** : issues des travaux du mouvement des ressources humaines, les techniques d'animation, mise en œuvre de façon continue, permettent d'impliquer les salariés dans le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. Il s'agit d'améliorer le climat de travail, l'efficacité des salariés, la cohésion des équipes. Pour cela les responsables d'animations favorisent la participation des salariés aux réunions de travail régulières ou occasionnelles. Ils proposent aux salariés des plans de formations adaptés à leurs besoins, obtiennent une délégation de pouvoir de décision et de gestion, symbole d'une confiance réelle envers les salariés ;
- **Les techniques de mobilisations** : il s'agit d'obtenir des salariés une adhésion aux valeurs, aux finalités et aux objectifs de l'entreprise. les techniques mise en œuvre concernent le long terme et conduisent au développement de la culture de l'entreprise. On a la participation des salariés à l'élaboration d'un projet d'entreprise

Le choix d'une technique dépendra du type d'entreprise, des analyses de motivation, des salaires ou des politiques de gestions des ressources humaines pratiqués dans l'organisation. La prise de décision doit être fait après une réflexion sur l'objectif à atteindre parmi la possibilité et de la manière à ce qu'elle se concrétise. Une bonne décision ne s'apprécie qu'à posteriori, en fonction des résultats auxquels elle a permis d'aboutir. Il reste qu'à priori une bonne décision serait celle qui porte l'adhésion des personnes qui doivent la mettre en œuvre et qui s'adapte aux problèmes à régler. Parmi les facteurs pouvant influencer une décision, on peut relever l'urgence de la décision ; la culture, l'importance de l'information et du facteur humain.

2.1.1. Le modèle de la rationalité parfaite

Dans le modèle classique décisionnel, l'homme fait des choix rationnels. Le décideur recherche la solution optimale à partir des éléments stables et des objectifs clairement définis. La prise de décision est en grande partie une activité de traitement de l'information.

Dans les années 1960, les professeurs Larned, Christensen, Andrews et Guth ont élaboré le modèle de Harvard. Ce modèle LCAG, plus connu sous l'acronyme SWOT (Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats), est fondé sur une conception de la prise de décision. Le modèle de Harvard est un modèle rationnel de prise de décision stratégique qui repose sur des postulats implicites : le décideur a des préférences claires et il est le seul à

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

décider des objectifs à atteindre. Il possède une information parfaite par conséquent, le changement est fonction de la volonté du décideur unique et rationnel.

Ce modèle permet de maximiser le profit de l'entreprise grâce à une connaissance exacte de l'environnement et une capacité à faire correspondre, de façon idéale, les besoins et les ressources. Il confronte l'entreprise à une double analyse : Celle de son environnement concurrentiel et celle de ses propres ressources. Aussi, il lui permet de définir un ensemble de possibilités d'actions stratégiques et les facteurs qui caractérisent les conditions environnementales et les potentialités. Ce modèle n'intègre pas l'existence de conflits d'intérêts et de pouvoir au sein des organisations.

2.1.2. Le modèle de la rationalité limitée ou procédurale

Développé par Herbert Alexander Simon (1916-2001), économiste et sociologue américain, prix Nobel d'économie en 1978. Il s'est interrogé sur la manière dont les êtres humains prennent les décisions et pour s'oppose au postulat de la rationalité parfaite proposé par les chercheurs d'Harvard. Il s'est intéressé à la rationalité limitée et à la psychologie cognitive.

Le premier concept, basé sur la question de rationalité limitée des agents, porte sur l'étude du comportement d'un individu face à un choix. Il suppose qu'un acteur économique a un comportement rationnel, mais que sa rationalité est limitée en terme de capacité cognitive et d'information disponible. L'acteur va généralement s'arrêter au premier choix qu'il jugera satisfaisant. En d'autre terme, l'acteur est rationnel (s'il préfère le produit A à B et B à C alors il préfère le produit A à C). Cependant, lors d'un choix complexe, il cherche moins à étudier l'ensemble des possibilités qu'à trouver une solution raisonnable dans une situation d'incertitude, il va s'arrêter généralement à la première option qui satisfera à la situation concrète, tout en évitant de consommer trop de temps à effectuer son choix. Cette réflexion débouchera notamment sur le concept de rationalité procédurale ; concept qui permet de rendre compte de la manière dont les individus prennent leurs décisions.

Quant à la psychologie cognitive, c'est l'étude des fonctions psychologique de l'être humain (la mémoire, le langage, l'intelligence, le raisonnement, la résolution de problème, la perception de l'attention, etc.) elle part du principe que l'on peut tirer une conclusion des représentations, des structures et des processus à partir de l'étude de comportement. L'organisation est donc analysée à partir des procédures de prises de décision qu'elle met en place, ce qui permet de comprendre comment les organisations agissent puisque la décision

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

est le préalable à toute action. Il y a alors la possibilité de développer une nouvelle approche de la science qui inclurait toutes les sciences qui ont pour vocation à étudier ce qui est construit par l'homme à côté des sciences de la nature.

Selon Herbert A Simon, une décision est prise en fonction d'un schéma simplifié et limité de la réalité. L'individu, avec son savoir qui est limité, fait une approximation de la situation réelle. Or le décideur n'est généralement pas apte à stocker de manière fiable toutes les informations extérieures parce que les capacités intellectuelles et physiques humaines sont restreintes. De plus, il est soumis à des contraintes de temps et de budget limités. Egalement, les éléments nécessaires pour définir la situation ne sont pas donnés, mais, ils sont le produit de processus socio-psychologiques. La prise de décision s'intègre donc dans un environnement complexe qui restreint la perception des solutions possibles et impose de nombreuses contraintes au décideur. Le choix du décideur dépendra de la vision limitée qu'il conçoit de son environnement.

La rationalisation de l'organisation est qu'il faut partir des comportements psychologiques des décideurs individuels pour comprendre la prise de décision collective. L'organisation s'efforce d'intégrer ces comportements dans le sens où elle façonne l'environnement des individus et leur fournit des rétributions en contrepartie desquelles, ils décident de participer. Les procédures de choix sont mises en œuvre par les individus grâce à leurs aptitudes et leurs capacités à faire évoluer ces aptitudes. Les agents activent des choix en fonction des buts et des valeurs qu'ils se sont fixés. Pour des décisions complexes ou inhabituelles, une procédure délibérative est mise en place. Elle consiste à générer des alternatives par l'acquisition de faits et à mesurer les éventuelles conséquences de ces différentes alternatives dans lesquelles, l'agent trouve une solution qui lui semble correspondre à son niveau d'aspiration.

Le concept de rationalité procédurale consiste à considérer que les procédures par lesquelles les individus parviennent à prendre des décisions sont rationnelles. L'analyse de la rationalité à partir des procédures s'oppose explicitement à la rationalité telle qu'elle est définie par les tenants de l'économie néo-classique. En effet, l'individu est considéré comme capable d'effectuer tous les calculs nécessaires à la réalisation de choix optimaux. Ainsi, l'intérêt de mettre à jour la rationalité de la procédure de prise de décision n'a de sens que dans les situations où le choix des agents est difficile à réaliser. Or le monde économique est

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

un monde d'incertitude dans lequel les agents ont une capacité limitée à traiter l'information en provenance d'un environnement complexe.

Les membres de l'organisation dotés d'une rationalité limitée, recherchent dans leurs environnements des solutions jugées satisfaisantes aux questions auxquelles ils sont confrontés. Leurs conduites sont orientées par leur environnement psychologique car, les individus acceptent de participer à l'organisation et de subir son influence à condition qu'elle contribue directement ou indirectement à la satisfaction de leurs objectifs personnels. Dès lors, une organisation est un système en équilibre qui, en contrepartie de la loyauté de ses membres, leur offre des avantages financiers, sociaux, etc. Contrairement à ce qu'affirment l'économie et la théorie classique de la décision, quand les acteurs ont un problème à résoudre, ils vont choisir la solution telle que les dépenses nécessaires pour mettre en place des moyens, permettant d'atteindre un objectif, soient inférieures aux recettes qu'on peut en tirer. De plus ils cherchent moins à étudier l'ensemble des possibilités qu'à trouver une solution raisonnable dans une situation d'incertitude, il s'arrête généralement à la première option qui satisfait à la situation concrète, tout en évitant de consommer trop de temps à effectuer son choix.

2.2. La grille managériale

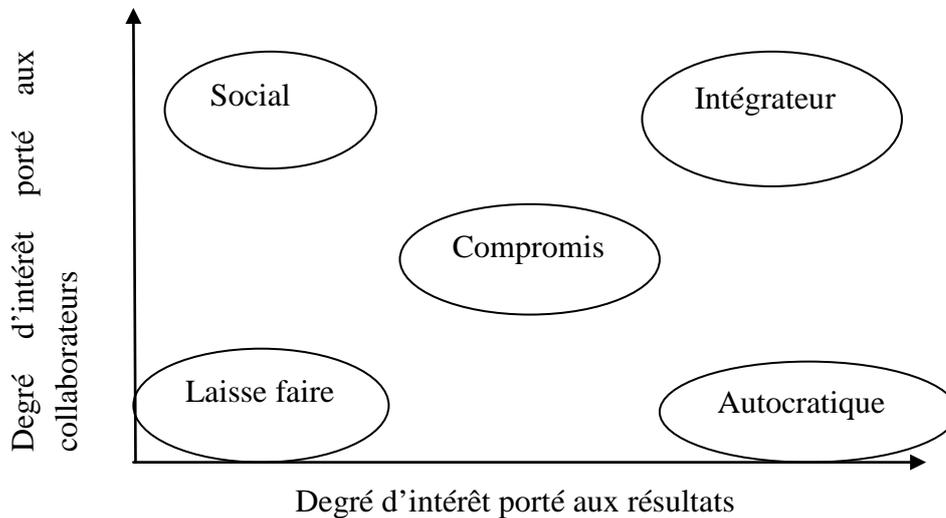
Robert Blake (1918-2004) et Jane Srygley Mouton (1930-1987) ont travaillé ensemble au département de psychologie de l'université dans les années 1950 et 1960. Ils sont connus principalement par le développement de la grille managériale. Ils estiment que les variables qui guident le comportement du dirigeant sont l'intérêt qu'il accorde à la production et l'intérêt qu'il accorde au personnel.

Ils ont identifié deux facteurs fondamentaux de comportements managériaux. L'un concerne la préoccupation pour le travail à accomplir, l'autre s'attache aux gens qui réalisent ce travail. Développée d'abord en 1964, puis mise à jour quatre fois, la grille est divisée en 81 cases (9*9) représentant chacune une combinaison unique d'intérêt pour l'élément humain et d'intérêt pour la production (la tâche, la structure), dans un but de fournir un cadre lisible pour décrire les comportements de leadership.

La grille managériale est utilisée pour aider les managers à comprendre leurs propres comportements, à se positionner et comprendre leurs rôles dans l'organisation. Par conséquent, la théorie de la grille fut utilisée comme point de départ pour l'élaboration de programmes de

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

développement dans les organisations pour améliorer l'efficacité du management⁷, la résolution des conflits et le développement du travail d'équipe au sein de l'organisation.



Source : construit sur base du tableau du livre :*Jean Michel Plane, "Management des organisations"*, éd Dunod, Paris 2003, page 78

Les cinq positions sur la grille représentent cinq différents modes de comportements managériaux.

2.2.1. le style laissée faire ou management appauvrit : "1.1"

Il démontre un souci minimal pour la production et pour les personnes. Il caractérise un désir d'éviter la responsabilité et d'exercer un minimum d'effort. Le leader se contente d'obtenir des résultats qui viennent facilement à lui sans trop d'effort sur le plan de l'organisation matériel ou sur l'adhésion du personnel. Le leader ne met pas de pression sur ses collaborateurs et il maintient les choses en l'état en s'appuyant sur les routines.

Ce style a été favorisé par la simplification du travail et les chaînes de travail, mais les découvertes des nouvelles technologies soulèvent des problèmes qui exigent d'avantage d'efforts et de réflexions. Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du personnel de l'entreprise. Il est source de conflit sociaux et de mouvement ouvriers très revendicatifs.

⁷ Jean Michel Plane, "Management des organisations", éd Dunod, Paris 2003, page 78

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

2.2.2. Le style de gestion autocratique : “ 9.1 ”

Il signifie la préoccupation maximale pour l’accomplissement des tâches. Le leader s’investit surtout dans l’organisation matérielle et cherche à réunir les conditions optimales pour obtenir les résultats exigés. Mais ce style indique aussi un souci minimal pour les relations humaines car il exige d’avantage d’efforts et de réflexions.

Ce style est caractérisé par des rapports de maître à esclave à tendance à disparaître. L’Efficacité est atteinte grâce à des conditions de travail qui tiennent compte au minimum des facteurs psychologiques. Un tel mode de management repose avant tout sur une logique d’efficacité. L’objectif principal est de réaliser la production dans une perspective d’économie de moyens et de maximisation de la productivité. Il est source de frustration et d’insatisfaction dans de nombreux cas et donc source de dysfonctionnement sociaux importants.

2.2.3. le style compromis ou management institutionnel : “ 5.5 ”

Il est situé au centre car les tentatives de management maintiennent un équilibre entre les deux préoccupations. Le leader cherche à équilibrer les performances à atteindre, notamment un certain niveau de production et de productivité, et à maintenir un bon moral des employés pour atteindre des résultats intéressants.

Ce style de management constitue une voie médiane au sein de laquelle la recherche de négociation et de compromis est fréquente. Bien qu’il soit parfait, il est plus ou moins acceptable et a tendance à bien fonctionner dans les grandes entreprises publiques.

2.2.4. Le style social ou country club: “ 1.9 ”

Le leader se concentre plus sur la recherche de la satisfaction des besoins du personnel et la prise en compte de leurs attentes que sur un coût de production efficace. De cette même manière, le leader cherche à obtenir un niveau de motivation élevé et d’entretenir des relations sociales durables, de bonne qualité et d’éviter les conflits. Il adopte des attitudes et des comportements maintenant la confiance, la sympathie, l’empathie et la compréhension mutuelle. Le leader recherche ainsi à obtenir un bon climat social en accordant une grande attention aux besoins des employés. Cela va créer une ambiance de travail conviviale à partir d’un rythme de travail accepté par tous. Mais, il y a risque de dérive tel que la démagogie ou le manque de confrontation d’idées.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

Ce style est valable dans des milieux où la concurrence est faible ou inexistante, il peut encore exister dans les entreprises publiques et dans des situations de monopole mais a tendance à disparaître en milieu concurrentiel. Une grande attention accordée aux besoins des employés dans le domaine des relations de travail conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable. Il est également adapté aux besoins d'une structure de type missionnaire au sein de laquelle l'adhésion des membres aux objectifs et aux valeurs de l'organisation constitue un objectif prioritaire.

2.2.5. Le style intégrateur ou catalyseur : « 9.9 »

C'est un style de management fondé sur le travail en équipe et sur le développement de la confiance et du respect entre les personnes. Le leader intègre un maximum d'attention à la fois pour les personnes et pour la production. C'est l'approche la plus efficace pour R. Blake et J. Mouton. Dans ce style, le leader est un meneur d'hommes qui s'investit à fonds aussi bien du côté de l'organisation que du côté des relations humaines. Très impliqués, le leader accomplit un travail montrant des valeurs élevées de responsabilités et d'exigences. Les rapports humains sont fondés sur la confiance et sur le respect mutuel. La qualité des relations interpersonnelles, l'empathie entre les personnes constituent un enjeu commun particulièrement mobilisateur et source d'énergie.

C'est un style qui se développe mais qui est très difficile à appliquer surtout sur une grande échelle car il n'y a pas beaucoup de manager qui possède les capacités d'homme responsable qui se sent engagé dans son travail et qui, manifestement, adhèrent à un projet d'entreprise partagé.

La grille est applicable en Gestion des ventes, administration universitaire, gestion de l'immobilier, travail social, médecine, le changement et le stress. L'avantage de ce modèle est qu'il rend les divers styles de leadership mesurables dans une certaine mesure. Mais, il néglige fondamentalement la signification des contraintes, des contextes, des circonstances et des situations interne et externe. Le choix du mode de management doit donc être pensé en fonction de la nature du travail et des tâches à réaliser, des caractéristiques des personnes dont on dispose, de leurs attentes mais aussi de leurs marges de manœuvre au sein de l'organisation. Suivant la nature des situations de gestion et de la structure de l'organisation et de la hiérarchie, Blake et Mouton invitent à se poser des questions sur les effets produits par le mode management sur le comportement des personnes.

2.3. Le système d'aide à la décision

John Little a défini le concept de *décision calculus* énonçant les caractéristiques que doivent posséder un bon système d'aide à la décision. Ce dernier doit être simple, robuste, facile à contrôler, adaptatif et aisé pour ce qui est de la communication. Cinq éléments principaux constituent le système d'aide à la décision⁸ :

- les données : fournies par les organes de l'entreprise, sur son activité et sur celui de son de son environnement ;
- les modèles : c'est avant tout une représentation de la manière dont les phénomènes se déroulent dans la réalité ou la manière dont un consommateur évalue les produits, choisi une marque, ou la manière dont une baisse des prix influence les ventes ;
- les statistiques : des opérations statistiques sont nécessaires pour traiter les données disponibles et de les relier dans le sens spécifié par le modèle lui-même ;
- l'optimisation : le manager recherche la meilleure action ou la meilleure décision possible ;
- interaction avec les managers : le manager doit avoir confiance dans les résultats fournis. Il doit pouvoir les interpréter facilement pour finalement décider des actions à mettre en œuvre.

Un système d'aide à la décision doit pouvoir répondre à la complexité des problèmes rencontrés en management. Il doit donc pouvoir traiter différentes solutions alternatives et pouvoir considérer de nombreux critères et objectifs souvent contradictoire. Aussi, il doit permettre aux décideurs de modéliser (structurer) le problème lui-même, d'incorporer des données objectives et des données subjectives basées sur son expérience. Il doit également offrir un support efficace pour la prise de décision par un groupe de manager aussi bien pour la prise de décision qu'au niveau individuel. Ce qui est nécessaire, c'est un modèle qui permet de décomposer un problème complexe en éléments simple pour pouvoir raisonner ensuite sur des sous parties du problème.

La collecte des données nécessaire à son fonctionnement est immédiate, cela constitue un avantage du système d'aide à la décision puisqu'il utilise spécifiquement le jugement des managers. Il est demandé aux managers de rentrer leurs jugements directement dans l'ordinateur et ces jugements servent de base à l'analyse et à la prise de décision. L'autre avantage est la souplesse d'utilisation car le modèle en lui-même est en fait généré par le

⁸ D. MERUNKA, "la prise de décision en management ", éd VUilbert, Paris 1987, page 20

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

manager en fonction de la nature du problème à résoudre. Aussi, il permet d'assister spécifiquement le manager dans la phase de la prise de décision en synthétisant l'ensemble des jugements fournis par le décideur sur la base d'un traitement analytique des données théoriquement fondé. Egalement, Il offre un moyen de contrôler systématiquement la cohérence des jugements fournis par le décideur au système.

Les reproches faites aux systèmes d'aide à la décision sont qu'ils nécessitent un recours à des centres spécialisés pour leurs mise en œuvres ce qui les rend coûteuse et difficile à maîtriser. D'où le développement, au début des années 1970, d'un concept d'intelligence artificielle basé sur les nouvelles technologies, Ce qui a donné lieu à la mise au point de système experts. Ce dernier peut être considéré comme un intermédiaire entre des experts humain qui transmettent leurs connaissances aux systèmes et un utilisateur qui se sert du système pour résoudre ses problèmes et aussi pour acquérir lui-même un savoir faire.

Le système expert utilise les données des expériences acquises par les managers et leurs facilite la tâche en réduisant les procédures de calculs ou d'optimisation. Sa construction nécessite la détermination des problèmes à résoudre par le système et la collecte des informations chez les experts. Les techniques d'entretiens nécessaires à la prise d'expertise sont délicates à mettre en œuvre. Elles requièrent à la fois une bonne qualité d'écoute, une observation et une bonne connaissance des méthodes de l'intelligence artificielle.

Ce système est constitué à base de connaissances contenant les informations spécifiques au domaine d'expertise considéré. Il représente les éléments de connaissance d'un ou de plusieurs experts du domaine. Aussi, il est constitué des bases de faits en ce qu'elle contient les données qui sont propres aux problèmes particuliers qui doivent être traité par le système. Ces données sont fournies par l'utilisateur. La base de fait joue souvent le rôle de mémoire auxiliaires en conservant une trace de raisonnement effectués par le système pour aboutir à la génération de solutions. Le dernier composant est le moteur d'inférence ; il est constitué d'un programme qui utilise les connaissances et les raisonnements contenus dans la base des connaissances pour résoudre le problème posé aux travers des données fournies par l'utilisateur dans la base des faits.

Un argument supplémentaire a été avancé par Ernest Forman concernant l'attente des managers vis-à-vis des systèmes d'aide à la décision. La plupart des systèmes permettent de représenter les phénomènes, de traiter des données et d'aboutir à des résultats ou à des recommandations d'actions. Mais à ce stade, la décision reste à prendre sur base des rapports

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

ou des recommandations. Les systèmes eux-mêmes n'interviennent pas dans cette phase de prise de décision. Il est donc souhaitable qu'un système d'aide à la décision complet puisse intervenir non seulement dans la phase d'analyse, de traitement et de modélisation des données, mais aussi dans la phase de prise de décision.

Thomas Saaty développa le système expert choice⁹ basé sur une méthode analytique qui fonctionne sur microordinateur afin de prendre une décision. L'obstacle à la prise de décision rapide est dû à la complexité des problèmes auxquels nous sommes confrontés car, d'une part, la limite de nos capacités cognitives ne nous permettent pas de considérer un nombre important de critères de jugements et ont peu de solutions alternatives aux problèmes. D'autre part, une simplification d'un problème, à quelques uns de ses éléments constitutifs, peut conduire à de mauvaises solutions.

L'évaluation et le choix des alternatives dans un environnement a priori non structuré est un problème complexe. Procéder à de bonnes évaluations et faire le meilleur choix nécessite de décomposer le problème : le décideur identifie les critères sur lesquels doivent évaluer les alternatives et quantifie l'importance relative des critères d'évaluation. Les critères d'évaluation jouent le plus souvent des rôles différents au cas où, ils doivent être effectivement considérés. Certains critères sont plus importants que d'autres et leur importance doivent être quantifié.

Il nécessite ensuite d'évaluer chacun des choix alternatifs sur chacun des critères. L'évaluation de chacune des situations alternatives a un double intérêt. D'un côté, elle permet de dresser le profil de chacune de ces positions sur chaque critère et de repérer les zones de forces et les zones de faiblesses de chacune d'entre elles. Elle sert également de base aux calculs d'une évaluation globale pour chacune des solutions alternatives, s'agissant des solutions qui sont jugées acceptables.

Enfin, le décideur choisi la meilleure solution. Elle peut être celle qui a l'évaluation globale la plus forte. Cependant, certaines solutions qui ont une forte évaluation globale peuvent être écartées par le décideur sur la base de l'analyse de leur profil. Une solution que présente un mauvais score sur un critère donné, tout en présentant une forte évaluation globale du fait des compensations possible, peut être jugée comme étant trop risquée par le décideur.

⁹ D. MERUNKA, opt cité, page 25

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

Elle sera rejetée au profit d'une autre alternative jugée à la fois satisfaisante en termes de score global et moins risquée en termes de profil.

L'utilisateur de la procédure d'analyse hiérarchique est un moyen simple et efficace pour franchir toutes ces étapes. Le problème est décomposé par le(s) décideur(s) concernés et l'ensemble des évaluations requises sont collectées selon la procédure des comparaisons par paires. La méthode ainsi que sa mise en œuvre avec le système d'aide à la décision expert choiced permet d'accéder aux résultats souhaités, Ces résultats étant calculés de manières automatiques.

2.4. Les jeux politiques et la délégation du pouvoir

2.4.1. Les Jeux politiques

Les comportements politiques correspondent à des comportements individuels ou, à des comportements de groupe. Ces comportements sont informels, exclusifs à l'évidence, sèment la discorde, et sont illégitimes. Ils ne sont reconnus ni par l'autorité formelle, ni par une idéologie admise, ni par des compétences spécialisées.

A travers les jeux politiques, les membres de l'organisation acquièrent une marge de manœuvre plus importante ce qui engendre un détournement du pouvoir. Le transfert de pouvoir trouve son origine dans la conception de la structure, et dans les besoins des acteurs internes.

Le déplacement du pouvoir sera d'autant plus évident que l'acteur mobilise l'ensemble des ressources disponibles pour favoriser ce déplacement de pouvoir. La mobilisation de l'énergie disponible suppose la volonté de déplacer le pouvoir, et de l'habileté pour manœuvrer à l'intérieur de l'organisation pour favoriser ce déplacement du pouvoir. L'habileté politique se manifeste à travers des aptitudes à manipuler, à convaincre, et s'appuie sur la connaissance des mécanismes de liaison de l'organisation, les relations formelles et informelles, les compétences et les savoir-faire faire.

Les moyens du jeu politique utilisés sont :

- **Les renseignements confidentiels, centralisation et filtrage :** Le pouvoir est lié à la détention d'informations et au rôle des individus dans le traitement et la transmission d'informations. Ainsi, les personnes qui contrôlent l'information, c'est à dire qui filtrent l'information entrant dans l'organisation, s'investissent d'un pouvoir. De

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

même, les personnes responsables de la diffusion des informations participent à la répartition du pouvoir dans l'organisation. De plus, en transmettant une masse d'informations redondantes et difficiles à traiter, les niveaux hiérarchiques inférieurs s'emparent d'une partie du pouvoir. Submerger par des flux d'information les niveaux supérieurs peuvent dans certains cas se trouver dans l'impossibilité de remplir leur mission avec efficacité. Les membres de l'organisation qui se trouvent au centre des processus de traitement et de diffusion de l'information voient leur pouvoir se renforcer de manière informelle.

- **L'accès aux personnes influentes :** A travers les contacts qu'une personne a avec d'autres membres de l'organisation détenteurs d'influences, nous avons accès à des informations qui permettront de renforcer son propre pouvoir.
- **La façon d'exploiter les réseaux légitimes d'influence :** Le pouvoir s'appuie sur des moyens légitimes d'influence. On y recense, l'autorité formelle, la compétence reconnue au sein de l'organisation, l'idéologie développée. Ces moyens légitimes d'influence deviennent des moyens politiques d'influence lorsqu'on les exploite à des fins découlant d'intérêts personnels, et non celles attendues par l'organisation.

2.4.2. La délégation du pouvoir

Dès l'instant où une organisation atteint un certain seuil de croissance, le chef d'entreprise ne peut plus tout faire et tout superviser. Il devient alors nécessaire de procéder à des délégations de pouvoir ou encore d'organiser la manière de décentraliser les responsabilités et la prise de décision. L'on distingue la délégation du pouvoir de la décentralisation. L'un concerne chaque individu et l'autre s'inscrit dans la structure même de l'entreprise. Lorsque la délégation prend une importance telle qu'elle s'inscrit dans la structure même de l'entreprise, on parlera alors de centralisation. Cette dernière est une affaire de structure et la délégation est une affaire de personne.

Certains dirigeants peuvent avoir un espace de commande relativement restreint alors que leur champ d'action est très étendu. L'espace de commande correspond à la latitude décisionnelle d'un individu. Par exemple, un directeur financier commande tous ses collaborateurs directs à l'intérieur de son service. La notion de champs d'action correspond à la zone d'influence réelle de l'action d'un individu. D'autres peuvent avoir un champ qui peut dépasser le cadre de l'entreprise, c'est le cas des multinationales.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

En théorie les niveaux de décision doivent correspondre aux niveaux hiérarchiques ; en pratique, les théories de décision ne correspondent pas exactement aux niveaux hiérarchique et pour la raison que certaines personnes sont incapables de prendre des décisions. En effet, Il est assez lucide de constater que bon nombre de décideurs, chargés de responsabilités, se révèlent en fait incapables de diriger valablement un service ou de prendre des décisions opportunes. En outre, on constate l'apparition et le développement de nombreux réseaux informels de relations et de communication dans les organisations. ces réseaux ont parfois un pouvoir considérable dans le processus de prise de décision. Egalement, certains postes peuvent être créés alors qu'ils n'étaient pas prévus dans la hiérarchie initiale. Les règles de jeux peuvent être fausses par rapport à l'organisation des pouvoirs comme elle était prévue dans l'organisation de la structure.

L'avantage de la délégation est qu'elle permet un meilleur contrôle de la mise en œuvre de la décision car le décideur est sur terrain. Elle permet aussi une meilleure participation du personnel de l'entreprise au processus de prise de décision et une réduction des délais d'application de la décision. Egalement les décisions sont souvent prises par des spécialistes ce qui est un gage de qualité des décisions.

L'inconvénient est le risque de circulation d'information contradictoire, ce qui est source d'efficacité pour les organisations et risque de désorganisation de la hiérarchie dans la mesure où certains centres de décisions inférieurs peuvent prendre le pas sur les supérieurs.

La délégation peut être temporaire quand un subordonné prend des décisions en l'absence du décideur- recevoir un fournisseur ou signer un contrat de vente par exemple- ou lorsqu'elle requiert des compétences particulières notamment dans le choix d'un système d'usinage, d'une installation en réseau, etc. lorsque la délégation est temporaire les notions d'autorité, de décision et de responsabilité sont dissociées. En théorie la décision est pris par le subordonné mais le décideur conserve l'autorité et doit assumer la responsabilité des conséquences de la prise de décision. De ce point de vue, un subordonné n'est donc pas, en théorie, responsable des conséquences éventuelles d'une mauvaise décision.

La délégation peut aussi être permanente, qualifié aussi de distribution d'autorité, elle consiste à accorder le droit de décider dans certaines situations mais aussi de faire exécuter et de contrôler les résultats. En matière de délégations permanente, le subordonné se trouve investi de pouvoir rendre la décision et doit assumer les responsabilités. En principe une délégation permanente doit faire l'objet d'un avenant dans le contrat de travail des

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

subordonnées. En règle générale le degré de responsabilité des individus va de paire avec le climat social.

L'Avantage de la délégation est que les décisions se prennent selon les compétences de chacun et donc aucun risque des perturbations en cas d'absence. Elle permet aussi plus de souplesse dans le processus de prise de décision (exemple un agent commercial est libre de décider de l'importance de remises accordés à ses clients si on lui donne le pouvoir, enfin, elle permet de mettre en œuvre une bonne communication et des actions correctives.

La décentralisation est, pour un supérieur hiérarchique, le fait de donner à un subordonné consentant, des missions dont il rendra compte à la fin d'une période convenue. Elle se fonde sur les principes que la division de l'entreprise soit une unité autonome et que cette décision soit prise le plus près possible de son niveau d'application pour qu'elle soit efficace. La délégation est une affaire d'une personne à l'autre alors que la décentralisation relève de l'organisation et de la structure de l'entreprise.

L'Inconvénients est que la décentralisation nécessite la mise en place d'un système de contrôle ce qui nécessite les coûts élevés et les risques de mauvaises coordination entre des niveaux hiérarchiques identiques. la matricielle par exemple se caractérise par l'apparition de zone de compétences communes ; si le délégué manque de formation ou d'information il y a risque de mauvaises décisions.

Section 3. Le processus décisionnel et les Types de décisions

La réussite d'une organisation, quelle qu'elle soit, est liée à la qualité du dirigeant. Ce dernier peut être motivé par l'argent, la réussite sociale, la reconnaissance de ses compétences, le progrès et le développement personnel, le goût du risque et de l'action, le besoin de pouvoir et de puissance, le désir de faire progresser les autres, le sentiment de devoir et d'obligation.

La prise de décision s'effectue à travers tout un processus, qui peut être plus ou moins long et coûteux, afin de traiter la diversité des problèmes qui se posent aux organisations. Ces problèmes peuvent être connus et très exactement circonscrits, mais aussi ils peuvent ne pas être clairement perçus. Dans tous les cas où des décisions doivent être prises, le dirigeant doit rassembler le maximum d'informations et de données pour pouvoir déterminer et évaluer les différentes alternatives aux problèmes. La question de temps nécessaire pour prendre une décision doit également être prise en considération.

3.1. Les phases de recherche d'un problème

Les étapes du processus de prise de décisions diffèrent selon les auteurs. H.A Simon considère que le processus de prise de décision passe par trois principales étapes : l'étape de la recherche et de la connaissance du problème, puis les étapes de conception des solutions possible au problème et de recherche d'alternative, et enfin, l'étape de choix parmi les solutions possibles.

Lundberg rejoint pratiquement H Simon, dans la mesure où il considère que le processus de prise de décision comporterait les étapes suivantes : la reconnaissance du problème objet d'une décision, la recherche ou la collecte des données nécessaire à la résolution du problème, et enfin le choix de la solution la plus appropriée au problème.

W. Dill, quant à lui, évoque les étapes suivantes : détermination des objectifs de l'organisation, rechercher les alternatives et collecte des données qui doivent être utilisées dans l'évolution de ces alternatives, comparaison des alternatives puis choix de l'une d'entre elles sur la base des choix établis, exécution de la décision, suivi de l'exécution et évaluation des résultats.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

Le problème est l'écart entre ce qui existe effectivement et ce qui devrait être. Ces problèmes peuvent être habituels et leurs solutions connues comme ils peuvent être assez compliqué, nécessitant ainsi des études détaillées. Les étapes du processus de recherche de solution sont formulées en phases suivantes :

3.1.1. La phase d'exploration de la nature du problème

C'est la première étape du processus au cours de laquelle le problème doit être éclairé. La reconnaissance des problèmes est fonction de la capacité des dirigeants à les percevoir en comparant toujours ce qui se réalise effectivement avec ce qui devrait se faire. Pour cela, le dirigeant doit étudier toutes les solutions en prenant en considération le point de vue des personnes qui subissent le problème et les causes qui en sont à l'origine afin de pouvoir déterminer en profondeur les différents aspects du problème.

Après une détermination claire du problème, le manager procède à son analyse en utilisant l'ensemble des données collectées. Cette analyse permettra de déterminer les personnes à consulter pour prendre une décision, les personnes qu'il faut informer du contenu de la décision et les personnes qui seront chargées de son exécution. Ce processus exige la collecte des données liées au problème étudié.

3.1.2. La phase de recherche d'alternatives (solutions)

Elle intervient après avoir circonscrits la nature des problèmes. les alternatives envisagées doivent être contenues dans les limites imposées par les ressources matérielles et humaines existantes. Le manager doit établir le plus grand nombre possible d'alternatives pour ne pas tomber dans l'erreur d'un avis inapproprié. Ce nombre d'alternatives sera réduit ensuite aux seules alternatives qui paraissent répondre le plus au problème posé. Elles seront ensuite classées selon un certain ordre en utilisant des instruments appropriés à cette classification.

3.1.3. La phase de comparaison des alternatives

Il s'agit de la comparaison des avantages et inconvénients de chaque alternative. Cependant, ces avantages et inconvénients peuvent ne pas apparaître clairement au niveau des études théoriques mais de façon effective au moment de la réalisation.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

3.1.4. La phase de sélection d'alternative appropriée

Le choix se fonde toujours sur des critères donnés lesquels sont généralement liés au rendement et au profit ; c'est une étape important pour le décideur.

3.1.5. La phase d'exécution de la décision

Le manager n'exécute pas lui-même la décision qu'il a prise, l'exécution est confiée à d'autres personnes qui doivent prendre connaissance du contenu de cette décision avant de s'engager dans l'exécution. Le manager doit leur montrer le travail à faire et le rôle qu'elles doivent accomplir ainsi que les moyens qui sont mis à leur disposition tout en les motivant pour obtenir leur plein engagement.

3.1.6. La phase de Suivi et de contrôle de l'exécution de la décision

Phase nécessaire pour connaître les résultats ou les effets de la décision. En effet, Il se peut que la décision comporte certaines insuffisances de nature différente et qui ne peuvent apparaître qu'au moment de l'exécution ce qui exige de procéder à certaines révisions ou à certains changements.

De façon générale, les étapes de prises de décisions sont les suivants : la reconnaissance du problème, son analyse, la formulation d'alternative des décisions possibles, la sélection de la meilleure alternative, l'implémentation de ce qui a été choisi et le contrôle du résultat.

3.2. Les facteurs influençant la prise de décision

Les décisions managériales sont influencées par une foule de facteurs pouvant orienter positivement ou négativement les décisions. Les principaux facteurs sont les suivants :

3.2.1. L'influence de l'environnement externe

Il est constitué par l'ensemble des conditions économiques, sociales et politiques existant à un moment donné du temps. Les influences de cet environnement peuvent être positives ou négatives selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise l'ensemble des conditions précitées

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

3.2.2. L'influence de l'environnement interne

Les facteurs internes comme la taille de l'entreprise et son rythme de croissance, sa structure organisationnelle, son système et méthode de communication ainsi que la nature des relations sociales dominantes influencent le processus de prise de décision

3.2.3. L'influence de la personnalité du dirigeant

Le processus de prise de décision est étroitement lié aux caractéristiques psychologiques et intellectuelles du dirigeant. L'intelligence, la compétence, l'expérience et l'intégrité morale constituent des facteurs déterminants dans le comportement des dirigeants. Par ailleurs, les objectifs propres à la personne du dirigeant peuvent diverger avec les objectifs de l'entreprise ce qui ne manque pas d'influencer sur l'orientation de la conception des décisions

3.2.4. L'influence des conditions de prise de décision

L'hésitation dans la prise de décision est considérée comme un facteur négatif dans la mesure où elle provoque l'inadéquation temporelle de la solution apportée à un problème. L'hésitation est souvent due aux difficultés objectives de prévision de l'avenir. C'est toute la problématique de la prise de décision dans le risque et l'incertitude. D'une manière générale, le degré de risque et d'incertitude est lié à l'absence ou à la disponibilité de données.

3.2.5. L'influence de l'importance de la décision

L'importance d'un problème nécessite toujours l'approfondissement des études afin de se prémunir contre les risques inhérents à une mauvaise compréhension du problème et donc d'une mauvaise décision. C'est le cas surtout des décisions à caractère stratégiques qui engagent l'avenir de l'entreprise.

3.2.6. L'influence du temps

Le temps constitue généralement une contrainte pour le décideur, surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au moment opportun. Aussi, la programmation temporelle de la décision est importante pour le manager autant au niveau de la conception qu'au niveau de son exécution. Le choix du moment approprié signifie profiter de l'occasion ou la décision peut réaliser de meilleurs résultats. Ce choix dépend de la capacité du manager à réaliser la stabilité et une bonne appréhension des influences de l'environnement interne et externe.

3.3. Les types de prise de décision

Il existe plusieurs distinctions de décisions. Toutes n'ont pas la même incidence, ni la même fréquence et ne sont pas traitées de façon identique. Pour mieux les traiter différentes classifications ont été faites.

3.3.1. La classification selon leurs degrés d'importance

Etablie par Igor Ansoff (1918-2002), les décisions sont regroupées selon leurs degrés d'importances qui peuvent être mesurés par plusieurs critères tels que le temps, l'échéance ou le niveau hiérarchique du décideur.

3.3.1.1. Les décisions stratégiques

Il s'agit des décisions plus importantes par le fait qu'elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles sont prises par le haut sommet hiérarchique et engagent l'organisation sur une longue période (plus de 5 ans). Ce sont des stratégies importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise par le fait qu'elles s'occupent des axes de développements, et conditionnent sa survie. Elles renvoient aux relations que l'organisation entretient avec son milieu et portent sur le choix des produits proposés et des marchés ciblés. Ces décisions sont uniques et occasionnelles. Par exemple, la décision d'investissement, de lancement d'un produit qui sont lourdes de conséquence.

Les décisions stratégiques sont caractérisées par une centralisation à haut niveau hiérarchique (ce qui n'exclut pas un travail de réflexion et de préparation du groupe). Aussi, elles présentent un caractère non répétitif, ce n'est pas tous les jours que les entreprises lancent un nouveau produit. Également, elles ont un caractère incertain car les données exogènes provenant de l'environnement, sont mouvementées et difficiles à connaître avec exactitude.

3.3.1.2. Les décisions tactiques ou de gestion ou encore de pilotage

Elles prolongent les décisions stratégiques et commandent les directions opérationnelles. Ces décisions sont peu fréquentes, moins prévisibles et sont susceptibles d'être décentralisées. Par exemple on peut dire qu'une décision prise par un chef fonctionnel tel qu'un directeur commercial ou un directeur des ressources humaines est une décision de pilotage. Ces décisions correspondent souvent à des décisions de gestion.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

Ces décisions administratives sont prises par l'encadrement supérieur et portent sur la structure et la gestion des ressources. Elles produisent leur effet à moyen terme (2 à 5 ans) et le risque attaché à la prise de décision non négligeable n'est jamais vital pour l'entreprise. Elle concerne la gestion des ressources (humaines, financières ou techniques) dans une optique de performance maximale, choix des canaux de communication, formation du personnel, etc.

3.3.1.3. Les décisions opérationnelles

Décisions relative à la gestion courante et correspondent aux décisions les moins importantes. Elles sont fréquentes, peu prévisibles et ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise. Il s'agit d'assurer quotidiennement le fonctionnement régulier de l'organisation. Elles engagent l'organisation à court terme et sont prises pour une opération déterminée par les exécutants et sont très fréquentes, très prévisibles. Exemple passer la commande, facturation, gestion de stock, budgétisation.

Ces décisions sont répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude. Elles affectent l'ensemble de l'entreprise. Selon leur nature, les décisions peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les décisions les plus faciles à prendre sont celles pour lesquelles les facteurs de décisions sont à la fois peu nombreux et quantitatives. Le choix peut alors être fait automatiquement à l'aide d'un modèle mathématique statistique. Au contraire lorsque les facteurs de décisions sont qualitatifs et nombreux, la décision ne peut résulter de la simple solution d'un modèle mathématique, les décisions les plus importantes relevant de la direction générale font intervenir de nombreux facteurs qualitatifs.

3.3.2. La classification selon leurs degrés de risques

On distingue :

3.3.2.1. Les décisions certaines

Le décideur connaît sans ambiguïté les actions envisageables et le résultat de chacune d'elles. Il peut s'appuyer sur certains outils, de techniques d'aides à la décision. Elles se caractérisent par un risque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans la plupart des cas. Le risque zéro n'existe pas, la faute d'un décideur au cas de

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

force majeure peut introduire un élément d'incertitude si faible soit-il. Les décisions certaines sont souvent les moins importantes c'est-à-dire les décisions de gestions courantes.

3.3.2.2.les décisions aléatoires

Ce sont des décisions en avenir incertain, dont les différents évènements réalisables peuvent être affectés d'une probabilité de réalisation. Elles sont qualifiées de telle façon lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise. Mais, elles sont connues en probabilité. Il s'agit de variables aléatoires qu'on connaît qu'une telle ou telle probabilité pour avoir telle valeur. La solution consistera à retenir la décision pour laquelle l'espérance mathématique de gain est la plus grande.

3.3.2.3.Les décisions incertaines

Lorsque des variables non maîtrisé et non probabilisable interviennent dans l'organisation en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions d'évaluation du marché, on parlera de décision incertaine. Ce sont souvent des décisions stratégiques, le résultat de la décision dépend de la réalisation de certains événements et il y a autant de résultats possibles que d'évènements réalisables, mais on ne peut pas évaluer les chances d'apparition de chaque évènement. Le choix dépend du degré d'optimisation du dirigeant.

3.3.3. La classification selon l'échéance et le champ couvert

Jean Louis LEMOIGNE donne une représentation graphique des décisions en couplant deux dimensions à savoir l'échéance envisagée et le champ couvert. La classification obtenue distingue alors :

3.3.3.1. Les décisions de planification

C'est le niveau où sont sélectionnés les objectifs pour ensuite être formalisés. les politiques sont définies et les enveloppes des ressources à mettre en œuvre sont établies.

3.3.3.2. Les décisions de pilotage

C'est le niveau intermédiaire où les décisions visent à obtenir et à utiliser efficacement les ressources disponibles pour atteindre les objectifs.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

3.3.3.3. Les décisions de régulation

Il s'agit des décisions qui mènent à bien aux tâches prédéfinies. Elles sont simples, répétitives et assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

3.3.4. La classification selon Le champ d'action de la décision

Il correspond à l'ensemble des éléments de l'organisation qui seront concernés par la décision et par la mise en œuvre des actions qui en découlent.

3.3.4.1. Les décisions locales

Le champ d'action est limité. Dans ce cas la décision est prise à un niveau hiérarchique inférieur et ne concerne qu'un poste de travail ou une unité restreinte de l'organisation. Les actions qui sont engagées à partir d'une telle décision ne font appel qu'à la participation d'un nombre limité de membres de l'organisation. Les actions se limitent à un atelier ou une petite unité du centre opérationnel ou d'une autre partie de l'organisation.

3.3.4.2. Les décisions globales

Le champ d'action est global. Dans ce cas la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur et engage l'organisation tout entière ou plusieurs unités importantes de l'organisation

3.3.5. Classification selon la possibilité de l'organisation à décrire le processus décisionnel

C'est une typologie selon le mécanisme de prise de décision proposé par Herbert A. Simon. Elle s'appuie sur la régularité et le degré de structuration des décisions.

3.3.5.1. Les décisions programmables

Ce sont des décisions pour lesquelles il est possible de définir une procédure type correspondant au programme selon lequel le problème est traité et ce programme peut aboutir à un traitement automatique de la décision s'il est informatisé. Elles sont répétitives et décrites par un ensemble de règles et de procédures qui sont appliqués. Le faible nombre de paramètres à prendre en compte permet de formaliser la prise de décision, en s'appuyant sur des techniques routinières et des procédures de standardisations de résolutions des problèmes. Ces décisions peuvent donc être déléguées aux échelons inférieurs de l'organisation ou même être informatisées. Exemple : les stocks d'alertes et les modalités à respecter pour lancer des commandes peuvent être précisé sur papier.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

3.3.5.2. Les décisions non programmables

Ces décisions ne peuvent pas faire l'objet d'une procédure définie à l'avance et chaque décision de ce type apparaît comme unique en son genre ou insuffisamment répétitive pour qu'un effort de standardisation soit entrepris. Ce sont des décisions nouvelles, non structurées avec des répercussions importantes. Elles sont liées à des problématiques non encore connues par l'organisation. Il est alors pratiquement impossible de soumettre leur traitement à des algorithmes prédéterminés, les paramètres et les interdépendances à prendre en compte étant trop nombreux. Il ya une méthode typique de résolution de ces décisions du moment que le problème concerné peut être tout à fait nouveau, mal connu, ou extrêmement important de sorte qu'il mérite un traitement particulier.

Cette catégorie de décision est du ressort des échelons supérieurs. Parmi ces décisions, on distingue :

- **Les décisions non programmables, structurées** : décisions dans lesquelles le décideur peut faire appel à un certain nombre de structure de raisonnement et de méthodes de résolutions ;
- **Les décisions non programmables, non structurées** : dans lesquelles le nombre de critères à prendre en compte est trop important et la façon d'aborder le problème trop incertaine, pour qu'une quelconque modélisation soit possible. Dans ce cas, le décideur doit surtout s'appuyer sur son expérience, son intuition, sa créativité.

3.4. Les critères et modèle de choix de décision

3.4.1. Les critères de choix d'une décision

Pour choisir la meilleure décision dans la décision rationnelle sans incertitude, il faut classer toutes les possibilités. Ranger les décisions ne peut se faire que lorsque le décideur sait remonter les conséquences qu'il a rangées aux décisions elle-même. C'est en recherchant à exprimer son ordre de préférence sur les conséquences que le décideur se rend souvent compte de la nécessité de définir très précisément les conséquences de ces décisions. Pour le choix de critère, il faut comparer les variables pour une même échéance. Alors, il suffit de trouver les meilleures conséquences pour obtenir les meilleures décisions.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

Un critère est donc une fonction qui associe un nombre à chaque décision et qui croît avec les préférences des décideurs. Quand il n'y a pas d'incertitude sur les conséquences des décisions (il suffit de décrire les critères sur les conséquences), pour l'obtenir sur les décisions elles-mêmes, une fois que la fonction qui relie décisions et conséquences est clairement définie.

Mais quand les conséquences des décisions sont aussi fonction d'un aléa, il n'est plus aussi simple de remonter des conséquences aux décisions. L'étude des risques et leurs mesures pourront donc se faire sur base des risques et leurs mesures pourront se faire sur la base de distribution de probabilités qui régissent les conséquences. Les décideurs prennent beaucoup de risque dans les décisions à caractères économique.

L'analyse du risque suppose que la distribution de probabilité sur les conséquences est connue. Dans la plupart des situations d'incertitude, cette distribution est mal connue du décideur. Afin de spécifier et d'identifier cette distribution. Le décideur pourrait avoir recours à l'étude des statistiques. Les décideurs, en plus des statistiques et des probabilités, ils utilisent aussi les sondages, l'analyse des données, les estimations de pourcentage et d'autres paramètres de distribution de probabilité.

Lorsque les critères sont définis, prendre une décision statistique consiste à déduire des précisions sur la distribution d'un mécanisme aléatoire à partir d'observations de réalisation de ce mécanisme. Une estimation consiste à décider d'une valeur du paramètre, un test consiste à décider si le paramètre vérifie ou pas une certaine propriété. Un échantillon est formé d'une série d'observations que le statisticien va utiliser pour décider sur certains paramètres

3.4.2. Les modèles de prises de décision

La prise de décision est un processus visant à résoudre les problèmes. L'hypothèse de base est que la solution est le résultat de décisions judicieuses. Toutefois, les processus de prise de décisions ne sont en aucune façon neutre et objective.

Ces processus suivent quatre modèles de base fondés sur des hypothèses spécifiques à savoir : le modèle politique, le modèle procédural, le modèle de la poubelle et le modèle rationnel. Tous ces modèles présentent des avantages et des inconvénients selon les situations.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

Le défi, pour une équipe, est de prendre conscience du modèle qu'elle suit, de l'évaluer et de l'adapter à situation.

3.4.2.1. Le modèle de l'acteur unique

L'organisation se confond à un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, il est donc doté d'objectifs ou de préférence relativement stables. Ce modèle se justifie pour deux raisons.

D'une part, il faut éviter de suggérer que les autres modèles supposent des acteurs irrationnels, ça serait une erreur car la décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique, individuel ou collectif, réel ou fictif, dont la conduite est rationnelle en ce sens qu'il cherche à maximiser la réalisation de certains objectifs, en utilisant les moyens dont il dispose.

D'autre part, il convient de mettre l'accent sur le fait qu'une seule logique d'action est à l'œuvre. L'action se déduit à des objectifs et des préférences quand on est confronté à une situation donnée. Les objectifs sont clairement définis et l'organisation les sert par le biais d'un seul homme.

Ainsi, le processus de décisions se résume en une succession d'étapes de formulation du problème, de repérage et explicitation de toutes les actions possibles, d'évaluation par des critères dérivés des objectifs ou des préférences et de choix d'une solution optimale.

Exemple : le modèle de Harvard

D'après ce modèle, le décideur évalue rationnellement toutes les alternatives avant d'effectuer un choix, le modèle de Harvard est celui de l'homo oeconomicus considéré comme rationnel :

- Il a des préférences qu'il peut ordonner. S'il préfère le produit A à B et B à C, c'est qu'il préfère le produit A à C la banane. C'est la transitivité.
- Il est capable de maximiser sa satisfaction en utilisant au mieux ses ressources ; il maximisera son utilité et non pas son profit. la notion d'utilité fait référence à la notion de bien être.
- Il sait analyser et anticiper le mieux possible la situation et les événements du monde qui l'entoure afin de prendre les décisions permettant cette maximisation.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

3.4.2.2. Le modèle de l'organisation

L'organisation est composée de sous-unités. Chaque sous unité est pourvue de règles et de procédures qui lui sont propres, qui conditionnent sa perception et guident son comportement. Les rapports entre sous unité sont eux même définis par des règles et des procédures. L'ensemble de sous unité est coiffé par une direction.

Les sous unités se voient attribuer des objectifs par la direction. Les sous unités ont tendance à traiter ces objectifs comme des contraintes c'est-à-dire comme des demandes de la direction qu'elles doivent satisfaire, mais sans renoncer à leur propres objectifs et pratique.

Les sous unités tendent à traduire des problèmes qui leur sont posés de telles manières qu'ils puissent se formuler selon des schémas connus, sur lesquels elles pourront appliquer des règles et des procédures standard (des situations plus simples).

Il a des objectifs à court terme, ses besoins sont insatiables et il ne cherche pas à satisfaire tous ses objectifs immédiatement. Donc il procède par des choix séquentiels (sa capacité de stocker des éléments de satisfaction).

Face à un problème les décideurs ne cherchent pas à choisir la solution la plus optimale vu qu'il ne dispose pas de toutes les informations, ni les capacités intellectuelles lui permettant d'envisager toutes les solutions possibles et d'évaluer leurs avantages et leurs inconvénients. Cette solution sera très souvent une solution ancienne déjà utilisée pour des problèmes similaires. Le décideur ne recherche une solution nouvelle que si les solutions anciennes ne sont pas adoptées.

L'organisation influence les individus de plusieurs manières :

- Par rapport au travail : oriente et limite l'attention des individus sur certaines tâches ;
- Par la procédure standards : définit la façon dont les tâches doivent être exécutées et les problèmes résolus ;
- Par l'autorité : les décisions de haut en bas en établissant un système d'autorité ;
- Par l'identité et la loyauté

Exemple : le modèle de la rationalité limitée (de SIMON)

La rationalité est forcément limitée, vu que la décision est effectuée dans un environnement complexe, dans les choix sont restreints et le décideur fait face à plusieurs

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

contraintes. Cette notion de rationalité a deux aspects. D'une part, elle signifie que les êtres humains sont rationnels puisqu'ils peuvent expliquer la plupart du temps, les décisions qu'ils prennent. D'autres parts, la rationalité est limitée, car il manque des connaissances, ils se souvient partiellement des choix antérieurs, et il lui est difficile d'anticiper les événements futurs.

3.4.2.3. Le modèle politique de la décision

Charles Lindlom a construit ce modèle autour des intérêts propre aux différents acteurs d'une organisation. ces acteurs sont dotés d'intérêts et d'objectifs propre et, contrôlent différents ressources telles que l'autorité, le statut, les idées, les informations, le temps, etc.

Ce modèle est une bonne représentation de la façon dont le monde réel fonctionne et peut aider à résoudre des conflits. 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. Le processus de décision devient un cycle de marchandage et de négociation entre les décideurs. Ce processus est Basé sur des informations incomplètes, déformées ou cachée par les décideurs pour réaliser leurs propres projets.

La conception de Lindlom suppose que les décisions sont prises par des acteurs relativement indépendant pouvant avoir des intérêts divergents. Les acteurs négocient entre eux des solutions pour lesquelles ils font une analyse car le choix des actions se fait suivant une stratégie de petite pas où l'on évite avant tout les bouleversements et les changements radicaux.

Néanmoins, le modèle politique présente un certain nombre de limites. En effet, si l'apport de cette conception est d'attirer l'attention sur les relations de pouvoir, elle tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles s'exercent les jeux d'acteurs, sont aussi des instruments de pouvoir. Le modèle néglige. Egalement l'existence d'éléments qui dépassent les jeux et les stratégies d'acteurs (la culture de l'organisation, les valeurs communes, le projet et l'identité organisationnelle)

Son inconvénient est que la bonne décision n'est pas nécessairement celle qui sera choisie par les décideurs. De plus, il est possible qu'elle ne fasse que diffère les conflits. Le processus de négociation peut être confus, il peut être soumis à la pression d'intérêts privés, on peut réaliser, après, que les informations fournies étaient volontairement déformées.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

3.4.2.4. Modèle de la Poubelle ou « garbage Can theory »

Ce modèle de J.G.March, M.D.Cohen et J.Polson, vise à rendre compte des décisions prise au sein d'organisation ou, de contextes décisionnels, souvent qualifiés d'anarchie organisationnels.

Une anarchie organisée est une organisation qui satisfait aux 4 caractéristiques : Pas d'objectifs vraiment cohérents et partagées par tous ; Un processus de production peu matériel ; La majeure partie du personnel intervient soit directement auprès des « clients » de l'organisation sans qu'il soit possible et réaliste d'assumer une supervision constante des tâches effectuées ; Les membres participent de façon intermittente et plus ou moins active aux différentes prises de décisions qu'affectent l'ensemble de l'organisation.

Ce modèle est spécifique aux contextes organisationnels dans lequel, les technologies et les choix d'affaires ne sont pas clairement définis et/ou la participation des décideurs varient en terme de temps et d'efforts fournies. Les décisions naissent de la rencontre entre : un flux de problèmes, un flux de solution, un flux de participants, un flux d'occasions de choisir.

La prise de décision est assimilée à une corbeille dans laquelle les décideurs se déchargent des questions et des problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Ils ne sont pas nécessairement reliés les uns aux autres et attendent d'être traités, des solutions attendent que des problèmes correspondant émergent, des questions attendent la bonne réponse. Les décisions sont les produits de rencontre de problèmes, de mode de résolutions, de solution et de décideurs.

En premier lieu, il préconise aux décideurs de soutenir leurs idées quelque soit les oppositions avec persévérance jusqu'à leur acceptation. En deuxième lieu, il suggère de faire participer les opposants à la prise de décision pour mieux comprendre leurs arguments et à terme les maîtriser à terme. Enfin, il s'agit pour les décideurs de ménager son énergie et de conserver intacte pour appuyer les décisions importantes pour lui.

L'intérêt de ce modèle est d'intégrer les dimensions politiques et psychologiques inhérent à la décision. La métaphore de la poubelle illustre bien le caractère quelque peu fortuit de décision tributaire de circonstances imprévues voir des participants imprévus (ou encore des alliés inattendus).

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

La prise de décision consiste donc à examiner les options, et les comparer pour choisir une action. La décision prise par les dirigeants doit répondre aux objectifs et stratégies qu'ils ont eux-mêmes définie et chaque décision est prise en tenant compte de plusieurs facteurs à savoir : les caractéristiques de l'organisation, les technologies utilisées, l'évolution du marché, les contraintes légales, la dynamique des relations sociale.

La prise de décision se fera soit :

- **par consensus** : cela ne signifie pas un accord à 100%, mais plutôt que chaque membre de l'équipe accepte la décision et la soutiendra par la suite. Elle demande plus de temps mais, c'est la stratégie la plus gratifiante et, elle est recommandée pour la plupart des problèmes pour lesquels l'équipe doit prendre une décision ;
- **à la majorité** : la majorité des membres de l'équipe est d'accord avec la décision prise, peut-être par un vote. La règle de la majorité convient à des décisions peu importantes, il peut y avoir des problèmes si certains membres de l'équipe ne sont pas d'accord avec la décision prise ou ne soutiennent pas les actions à prendre.
- **par délégation** : cela signifie qu'on donne à un sous-ensemble de l'équipe la responsabilité de prendre une décision au nom de toute l'équipe. Elles sont conseillées pour des décisions de moindre importance, ou s'il y a beaucoup de décisions à prendre en un temps limité ;
- **par expert** : C'est une variante de la stratégie de décision par délégation, le groupe désigne un de ses membres et reconnaît qu'il a des connaissances nécessaires pour prendre la décision. Des problèmes peuvent surgir si les autres membres de l'équipe ne reconnaissent pas l'expertise ou, n'ont pas confiance en l'expert ;
- **par groupe nominal** : c'est une manière de condenser une longue liste de points à débattre ou de hiérarchiser les priorités. Faire la liste exhaustive des points à débattre sur un tableau de feuilles que chacun peut voir. Chacun dispose d'un certain nombre de votes pour exprimer ses préférences et ses priorités. Une liste plus courte, ou une liste de priorités est réalisée avec les points qui ont recueilli le plus de voix.

Chapitre 2. La localisation du pouvoir et Prise de décision

Dans ce modèle, Les étapes à suivre sont : Identifier le problème à résoudre et/ou formuler la question à laquelle il faut répondre ; Identifier les solutions alternatives et /ou les réponses ; Etudier les conséquences de chaque alternative ; Sélectionner l'alternative à mettre en œuvre

Conclusion du chapitre

La prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Pour cela, il faut identifier les problèmes, réunir les informations nécessaires et analyser ses conséquences à long terme pour pouvoir étudier les différentes options de démarche. Après, il faut choisir la solution jugée meilleure afin de l'implémenter et évaluer les résultats.

Le responsable ne choisit pas au hasard, ses choix dépendent certes de ses valeurs, mais aussi de la manière dont il perçoit la situation, et des moyens dont il a à sa disposition pour en tirer parti. Le problème d'allocation des ressources est un problème très fréquent dans une organisation d'où la nécessité de mettre en place un bon mécanisme de prise de décision dans les différents départements et fonctions.

Chaque agent a sa stratégie personnelle. Il joue son propre jeu dans le cadre du système d'actions dont il fait partie, et cherche à augmenter son pouvoir, ainsi qu'à développer l'étendue de la zone placée sous sa responsabilité. Bref, Les agents modifient la structure d'une organisation en essayant de préserver et d'accroître leurs pouvoirs que l'organigramme leur reconnaît tout en limitant celles des autres.

CHAPITRE 3

LE SYSTEME

D'ORGANISATION

ET

PROCESSUS DE

DECISION

AU NIVEAU DE LA S.A.A

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

Introduction

Afin de concrétiser notre travail de recherche on a clôturé notre travail sur le cas pratique de l'agent général d'assurance, YESLI 13005, courtier de la Société Algérienne d'Assurance.

Dans ce chapitre, on va analyser le système d'organisation évoqué dans le cadre théorique et sa mise en exécution au sein d'une organisation pour déduire la réalité sur la mise en place du système d'organisation et de la prise de décision.

Nous avons réparti ce chapitre en trois sections. La première section concerne la présentation de l'organisme d'accueil et de sa structure. Le second point parle sur la localisation du pouvoir et les processus de prise de décision au sein de la S.A.A. Le troisième point concerne nos observations et les recommandations.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

Section 1. Le système d'organisation de la S.A.A

La Société Algérienne d'Assurance a été créée le 12/12/1963 sous forme d'une société mixte Algero-Egyptienne, respectivement 61% et 39%, au service du développement de l'assurance. Aujourd'hui Elle est devenue une société par action au capital social, avec un chiffre d'affaire de 25,6 milliards de dinars. Elle détient 24% de part de marché et son réseau commercial représente 1/3 du secteur avec 2 500 000 Clients.

1.1. Présentation de la compagnie d'assurance S.A.A

La S.A.A est une société pratiquant les opérations d'assurance dans plusieurs branches : la responsabilité civile, les véhicules, le commerce, les personnes, les risques industriels, les engins et constructions, les risques agricoles, le transport.

Elle est présente sur tout le territoire national avec deux cents quatre-vingts et treize agences, cent quarante et sept guichets bancassurance, deux cents agents généraux, vingt et six courtiers ; une filiale d'expertise composée de vingt et cinq centres spécialisés en automobile, en risque domestiques et d'entreprises ainsi qu'en contrôle technique de véhicules ; Un réseau d'avocats agréé pour assister et défendre les intérêt des clients ; Un réseau de médecin pour les expertises médicales ; Un réseau d'experts agricoles et de vétérinaires pour faciliter les travaux d'évaluation et d'expertise en cas de sinistre.

1.1.1. Historique de la S.A.A

La S.A.A a évolué comme suit :

- 1963 : année de sa création.
- 27/05/1966 : institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance par ordonnance N° 66 127, ayant conduit à la nationalisation de la S.A.A par ordonnance N°66 129.
- Janvier 1976 : Spécialisation des entreprises d'assurance. la S.A.A a été chargée de développer les segments de marchés concernant les branches d'assurance suivantes : Automobile ; risque des ménages, des artisans et commerçants ; les collectivités locales et autres institution relevant du secteur de la sante et des professionnels ; assurance des personnes /accidents, assurance vie, assurance maladie, retraite et groupe.
- Février 1989 : transformation de la S.A.A en entreprise publique d'assurance (E.P.E) dans le cadre de l'autonomie des entreprises.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

- 1990 : levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance : la S.A.A se lance dans la couverture des risques industriels, de la construction, de l'engineering et du transport, pour étendre ses activités aux risques agricoles à compter de l'année 2000
- Janvier 1995 : application de l'ordonnance 95/07 conduisant à :
 - L'ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers
 - La réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurances)
 - La mise en place des outils de contrôle du marché et la création de la commission nationale de supervision des assurances
 - La séparation des assurances de personnes par rapport aux assurances de dommages
- 20 février 2006 : application d'une nouvelle loi N° 06/04 du 20 février 2006 qui modifie et complète l'ordonnance N°95/07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances. Elle prévoit :
 - La possibilité de prise en charge directe par les sociétés d'assurance des frais de réparation des véhicules accidentés, au lieu de continuer à les rembourser sur base des factures présentées ;
 - Le versement par les compagnies d'assurances, aux assurés, des indemnités majorées d'intérêts, calculés par journée de retard, en cas de non respect des délais prévus dans le contrat d'assurance ;
 - L'obligation aux compagnies d'assurance de tenir informés les clients, de façon la plus complète qui soit, sur le contenu de leurs contrats d'assurance-vie ;
 - La possibilité aux assurés de renoncer à un contrat d'assurance de personnes dans un délai d'un mois de la date de souscription, s'ils réalisent que les conditions du contrat ne leur conviennent pas ;
 - L'extension de l'assurance groupe, actuellement limitée aux personnels de l'employeur souscripteur, aux autres groupes représentant une même communauté de risques (clients, fournisseurs, etc. ;
 - Le recourt aux guichets de banques pour la distribution des produits d'assurance (bancassurance) ;
 - La loi introduit de nouvelles mesures destinée à renforcer le contrôle des compagnies d'assurance et à améliorer leur mode de gestion, notamment :

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

l'institutionnalisation de l'association des assureurs Algériens, l'obligation de la libération totale du capital minimum de la société d'assurance préalablement à son agrément, la mise en place de contrats de performance pour les gestionnaires des sociétés d'assurance

- AU 31/12/2013 l'effectif était de quatre milles six cent et vingt employés.

1.1.2. Les Objectifs S.A.A

La Société Algérienne d'Assurance a pour objectifs d'Améliorer constamment la qualité de service au profit de son clientèle par l'accélération du rythme de l'accueil de ses agences, de maintenir la croissance des chiffre d'affaires, la modernisation du système de gestion et d'information l'extension de ses canaux de distribution, la Consolidation de sa position de premier rang du marché national

1.1.3. Les Produits S.A.A

Les produits de la S.A.A sont liés aux assurances sur les dommages suivant :

- a) Assurance incendie et risques divers simples : les incendies et risques annexes, les dégâts des eaux, les bris des glaces (c'est l'assurance contre le risque de bris après mise en place définitive de glace, de carreaux, marbres et autres objets de même nature), le vol, les multirisques habitations, les multirisques immeubles, les multirisques professionnelles, les multirisques industrielles et commerciales ;
- b) Assurance des risques techniques : bris de machines, perte de produits en entrepôts frigorifiques, tout risque matériel informatique et électronique ;
- c) Les assurances liées à la construction : l'assurance tout risque chantier, l'assurance tout risque montage, les engins de chantier ;
- d) L'assurance de catastrophes naturelles ;
- e) L'assurance crédit ;
- f) Les assurances des pertes et exploitation : la perte d'exploitation après incendie, la perte d'exploitation après bris de machines ;
- g) Les assurances de responsabilité civile : l'assurance responsabilité civile exploitation (générale), l'assurance responsabilité civile produit livrés, l'assurance responsabilité civile construction et montage ;
- h) L'assurance automobile ;

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

- i) Les assurances de transports ;
- j) Les assurances agricoles

1.1.4. Les concurrents de la S.A.A.

Ses concurrents dans le domaine sont la Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance (CIAR), le Conseil National des Assurances (CNA), Générale Assurance Méditerranéenne (GAM), L'Algérienne des Assurances (2a), la Compagnie Algérienne Des Assurances (CAAT), la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR)

1.2. La structure de l'organisation

1.2.1. L'organisation type des compagnies d'assurance

Les structures des compagnies d'assurance sont composées d'un directoire qui représente le conseil d'administration et la direction générale puis, viennent les directions de chaque fonction de l'entreprise comme la fonction administrative, la fonction financière, la fonction technique et la fonction commerciale.

1.2.1.1. La fonction de direction

Les compagnies d'assurance possèdent des organes de direction qui se composent de conseil d'administration ayant pour fonction la surveillance et la fixation des orientations stratégiques tels que le développement de nouveaux produits et de son portefeuille d'activité. La fonction de direction est très importante pour la santé de l'entreprise dans la mesure où, on exige du titulaire du poste des qualités managériales élevées, des compétences techniques dans le domaine et de la prudence dans la gestion des risques.

1.2.1.2. La fonction technique

C'est une fonction qui occupe une place essentielle dans le domaine des assurances. Elle s'occupe principalement de trois tâches essentielles à savoir :

- La rédaction et l'émission des contrats ;
- La gestion et la liquidation des sinistres ;
- La surveillance du portefeuille, des statistiques et de la prévention.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

Ces activités sont confiées aux directions chargées de la production et ceux de la gestion des sinistres.

1.2.1.3. la fonction financière

Cette fonction est chargée de la gestion des capitaux et de veiller sur la santé financière de la compagnie. Pour cela, elle confie cette tâche à des spécialistes qui lui garantiront un maximum de rendement, sans pour autant mettre en danger la sécurité et la liquidité de cette entreprise. Il s'agit de veiller sur l'objectif de rentabilité de l'entreprise et de sa santé financière.

1.2.1.4. La fonction commerciale

Les agents chargés de cette fonction ont pour objectifs de rechercher de nouveaux clients et le remplacement d'éventuels départs concernant les assurés pour causes de résiliation de contrats ou de décès. Il s'agit de veiller sur les objectifs suivant :

- L'augmentation du chiffre d'affaire par client en augmentant le nombre de garanties souscrite et en incitant le client à aller vers de nouveaux produits ;
- La fidélisation des clients par l'amélioration des services offerts ;
- L'augmentation du nombre de clients.

1.2.2. La Structure de la S.A.A

La compagnie d'assurance SAA est organisée sous forme de filiales et de direction régionale. Ces dernières sont subdivisées en agences.

La filiation revêt un caractère stratégique visant à mieux organiser ses activités techniques et à se départir des services de soutien dans le but de concentrer ses forces potentielles sur le métier d'assurance. C'est ainsi qu'elle a créé des filiales spécialisées dans les domaines suivants :

- La Société Algérienne des Expertises (SAE) dont la mission principale est de réaliser des travaux d'expertise en automobile et en risque divers, aussi bien pour le compte des structures de la SAA que pour les autres compagnies des secteurs des assurances. Elle a également pour mission de réaliser des travaux de contrôle techniques des véhicules.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

- Société d'Assurance de Prévoyance et de sante (AMANA), en partenariat avec la MACIF, la Banque de Développement Local (BDL) et la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). La mission consiste à développer les produits d'assurances vie et de capitalisation.
- La filiale assistance au véhicule, Inter Partner Assistance (IPA). Sa mission porte sur l'assistance aux véhicules et leur occupant en cas de panne.
- La filiale imprimerie des assurances, en partenariat avec la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) dont la mission porte sur la conception et la réalisation des travaux d'impression tant pour le compte de la SAA, de la CCR que pour le compte des tiers.

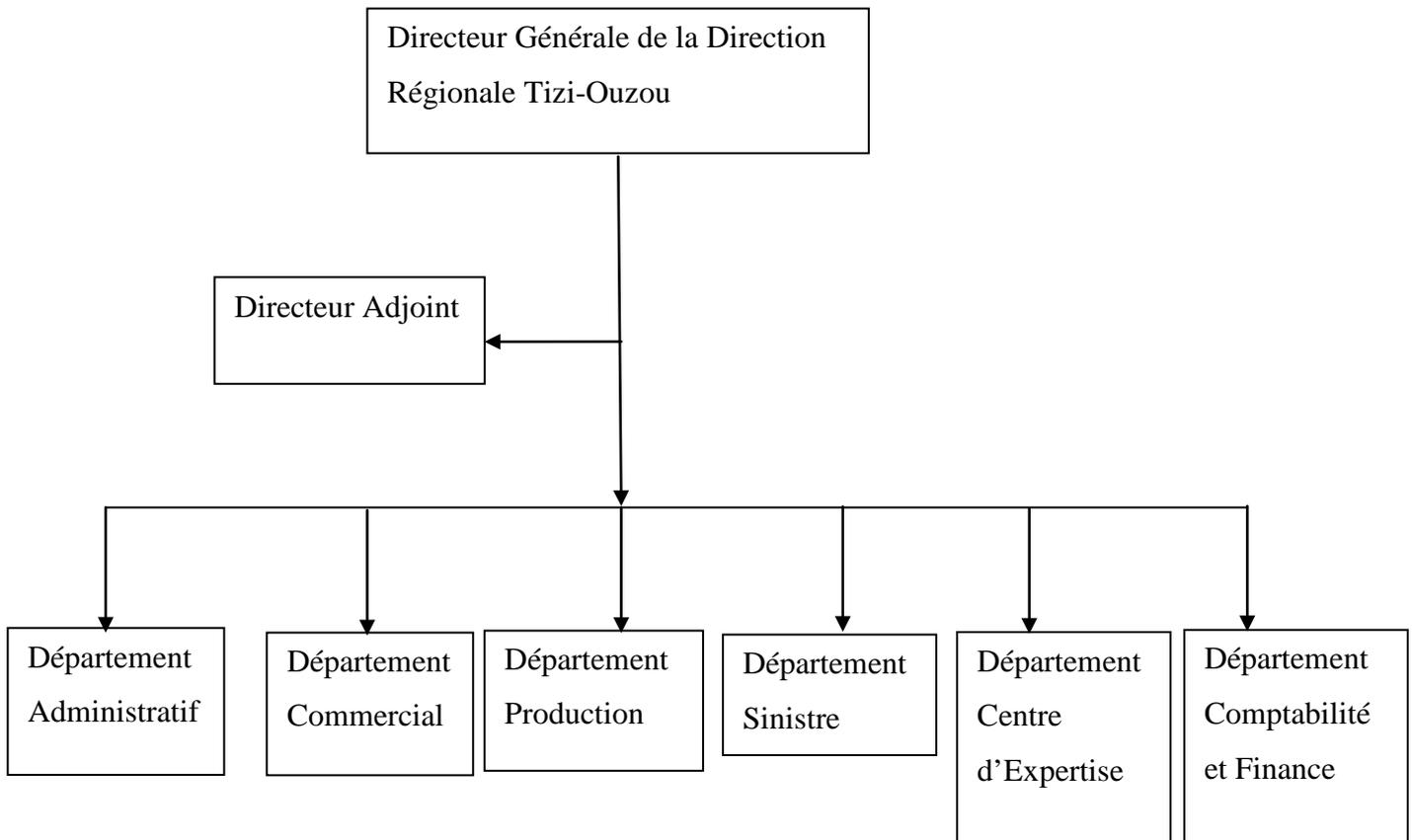
La structure de la SAA diffère selon les niveaux. Au niveau de la direction générale, la structure est constituée en division répartie en quinze régions, dont 4 se trouvent au centre du pays. La direction régionale de Tizi-Ouzou regroupe les agences des wilayas de Tizi-Ouzou, Bejaia, Bouira et Boumerdes. Le nombre d'agence couvert par la direction régionale est de soixante et onze agences dont cinquante et trois se trouvent à Tizi-Ouzou.

1.2.2.1. La structure de la Direction Générale

Les tâches sont réparties en six départements à savoir le département administratif, le département commercial, le département production, le département sinistre, le département centre d'expertise, le département comptabilité et finance.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

Schématiquement on obtient:



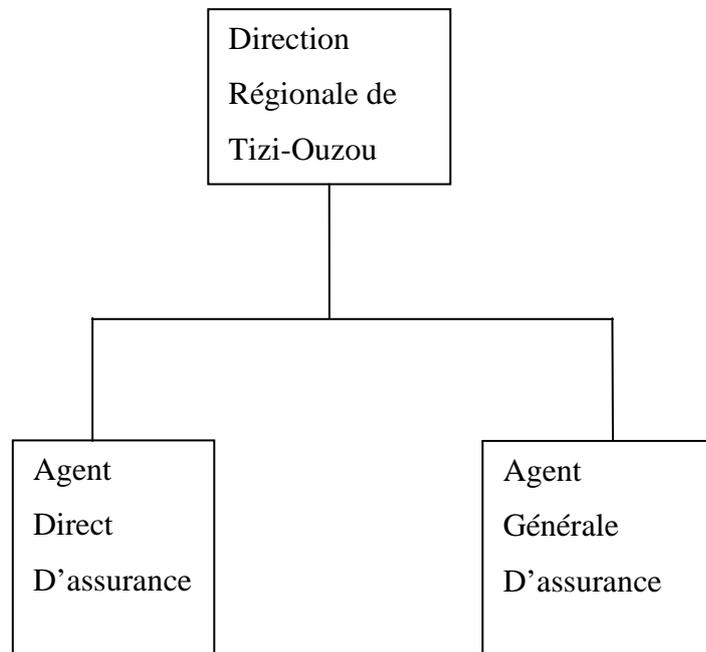
Source : construit sur la base des documents interne

1.2.2.2. La structure de la direction régionale

La direction régionale de Tizi-Ouzou a son siège à Tizi-Ouzou et regroupe 48 agences dont 28 agences directes (21 à Tizi-Ouzou, 4 à Boumerdes, 3 à Bouira), et 20 Agences Intermédiaires. Toutes ces agences offrent les mêmes services. La différence entre l'agence directe et l'agence intermédiaire est que l'agence directe est dirigée par le directeur nommé par la direction générale, toutes les charges de fonctionnements et les salaires du personnel sont pris en charge par la direction régionale. Tandis que l'agence intermédiaire est une agence privée, courtier de la SAA, les charges de fonctionnement et les salaires sont payés par le biais des commissions. De ce fait, les agences privées sont très appréciées car le fait de chercher à être plus compétitif les pousse à offrir des services de qualité.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

Ainsi, on a :



Source : construit par nous-mêmes

Ces directions régionales sont regroupées en structure fonctionnelle linéaire du fait de la répartition des tâches en services et du fait qu'ils sont au même niveau. Le producteur ou l'agent commercial cherche sa clientèle à l'extérieur pour acheter l'assurance. Ce dernier est « l'offre sur le marché d'un service prenant la forme d'un produit appelé *sécurité* élaboré pour prévenir tout risque dont la réalisation n'est pas certaine et dont le prix de revient est justement subordonné à la réalisation du risque garanti »¹

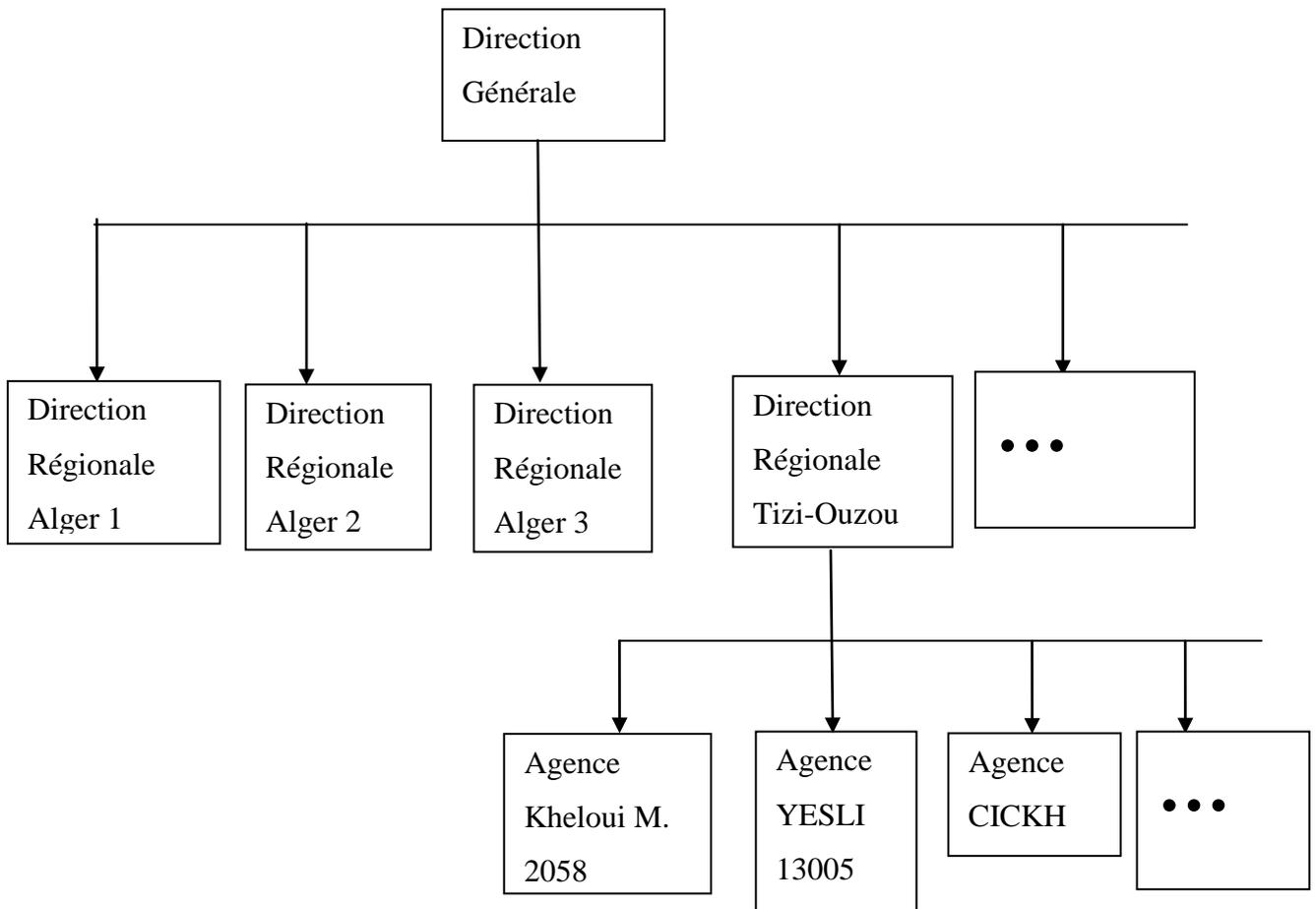
1.2.2.3. La structure de l'organisme d'accueil

L'agence YESLI, 13005 est située au boulevard KRIM BELCACEM, Immeuble BEKAR. Elle a été créée en 2001 et, elle est constituée d'un chef d'agence et de cinq salariés, dont deux dans le service production, deux dans le service sinistre et un dans le service comptabilité. Ces salariés sont polyvalents car, en cas d'indisponibilité ou de surcharge d'un agent dans l'une des sections, un autre salarié disponible peut exécuter sa tâche. Cela montre que les travailleurs ont une notion sur toutes les fonctions de chaque service et ça montre qu'il y a une forte idéologie (culture) dans l'entreprise.

¹ Document interne à l'entreprise

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

La structure devient comme suit :



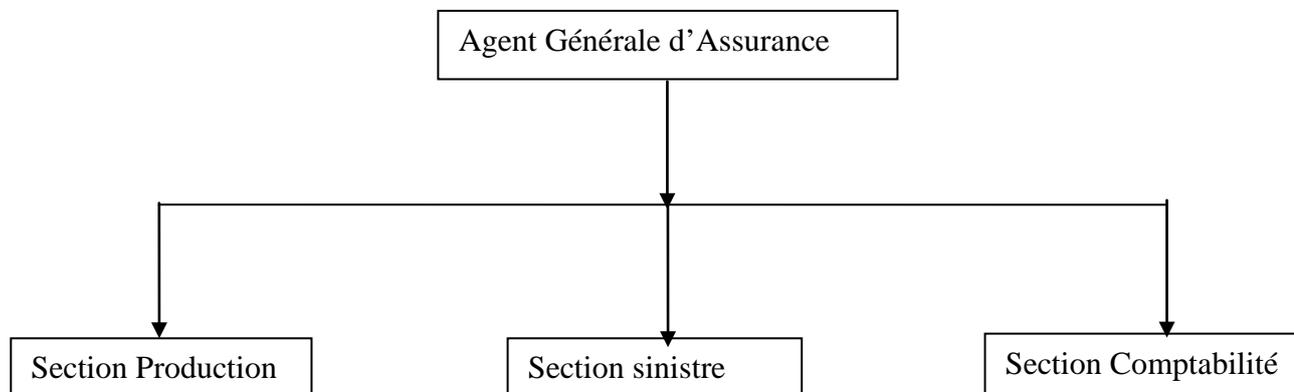
Source : Construit par nous-mêmes

Les qualités exigées pour le travail relèvent du personnel qui doit avoir une bonne apparence, une tranquillité, une bonne tenue, un regard clair, franc et ouvert. La propreté est, aussi, de rigueur. Il doit, également, avoir de bon comportement et savoir convaincre, ce qui exige de bonne allocution, une expression vive et des réactions spontanées et exactes. Pour être chef d'agence, un diplôme de licence est une connaissance approfondie dans le domaine d'assurance sont exigés.

La division des tâches est réalisée de façon à ce que le travailleur effectue de multiples tâches mais ne possède pas la maîtrise officielle ni même de possibilité d'intervention dans la conception de ce qu'il produit. La forte division verticale est due au contrôle étroit par la ligne hiérarchique sur les salariés. La division horizontale, quant à elle, est faible par le fait que les travailleurs peuvent changer de poste en cas de besoin, notamment lorsque le responsable est indisponible ou lorsqu'il est surchargé.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

Cette répartition des tâches se schématise comme suit



Source : construit par nos soins sur base d'informations interne

Cette structure est de type entrepreneurial, formée d'un sommet hiérarchique et d'un centre opérationnel. Le sommet stratégique est formé par le chef d'agence, c'est l'organe qui est chargé d'appliquer les recommandations provenant de la direction régionale. Il s'assure que l'organisation fonctionne selon les directives fixées et gérer l'ensemble du personnel de l'organisation.

1.2.3.1 La section production

Elle est chargée de constituer des contrats d'assurances avec les clients. Ces assurances couvrent des biens mobiliers et immobiliers dans la limite des prérogatives de l'entreprise. Les contrats garantissent contre les risques d'incendie, les différentes responsabilités civiles, les risques industriels.

Des tarifs spéciaux sont conçus pour chaque branche et des taux sont fixés, pour chaque risque, selon les capitaux assurés. Après la confection du contrat, il y'a la numérotation dans le registre police. Une copie sera donnée au service comptabilité pour encaissement. Ensuite, il y a l'enregistrement dans le registre émission et annulation. Les avenants sont numérotés dans un registre ouvert à cet effet et l'émission est effectuée par le

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

bordereau avec passation de l'écriture sur le registre sur le registre des émissions et annulations.

Le formulaire sur lequel d'établit le contrat est fourni par la direction régionale. Les taux, quant à eux, sont établis par la direction générale qui envoie une note aux directions régionales, qui à leur tour vont communiquer aux agences. C'est la même chose avec les prix car les salariés utilisent un logiciel élaboré par la direction générale et qui envoie ses informaticiens pour l'installer, les salariés remplissent les données sur le type d'assurance. Ces contrats sont directement signés et envoyés périodiquement à la direction régionale pour leur vérification sauf le cas où le contrat est spécial c'est-à-dire dont la somme dépasse 10 000 000 de Dinars dans ce cas le dossier est transmis au chef d'agence qui doit traiter le dossier en collaboration avec la direction régionale pour trancher sur les modalités d'établir l'assurance.

Ces contrats concernent :

a) L'Automobile.

Les contrats sont établis selon le type de véhicule (affaire, commercial, location, taxi, camion, mini bus), selon la valeur du véhicule et selon la durée du contrat. Cette branche est définie suivant un tarif fixant les primes à payer par les assurés, pour chaque genre de véhicules terrestre à moteur. Les assurés doivent souscrire obligatoirement la garantie responsabilité.

Après l'acceptation des garanties et des conditions proposées par le rédacteur production, les deux parties signent le contrat et vont prendre les engagements les uns envers les autres. Un prime total est alors défini, majoré des taxes et des droits de timbre sur contrat et avenants. A la fin, une attestation d'assurance concernant le véhicule de l'assuré lui est délivrée.

Dès la souscription du contrat, les pièces, tels que les registres polices et les attestations, sont transmises au caissier pour encaissement. Ensuite, il y a l'établissement des bordereaux journaliers puis l'enregistrement au registre de la police puis vient l'enregistrement, sur le bordereau et dans le registre, des avenants (suspension, duplicata,...). Le total des encaissements à l'acceptation, des taxes et timbres représentent la recette de l'agence.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

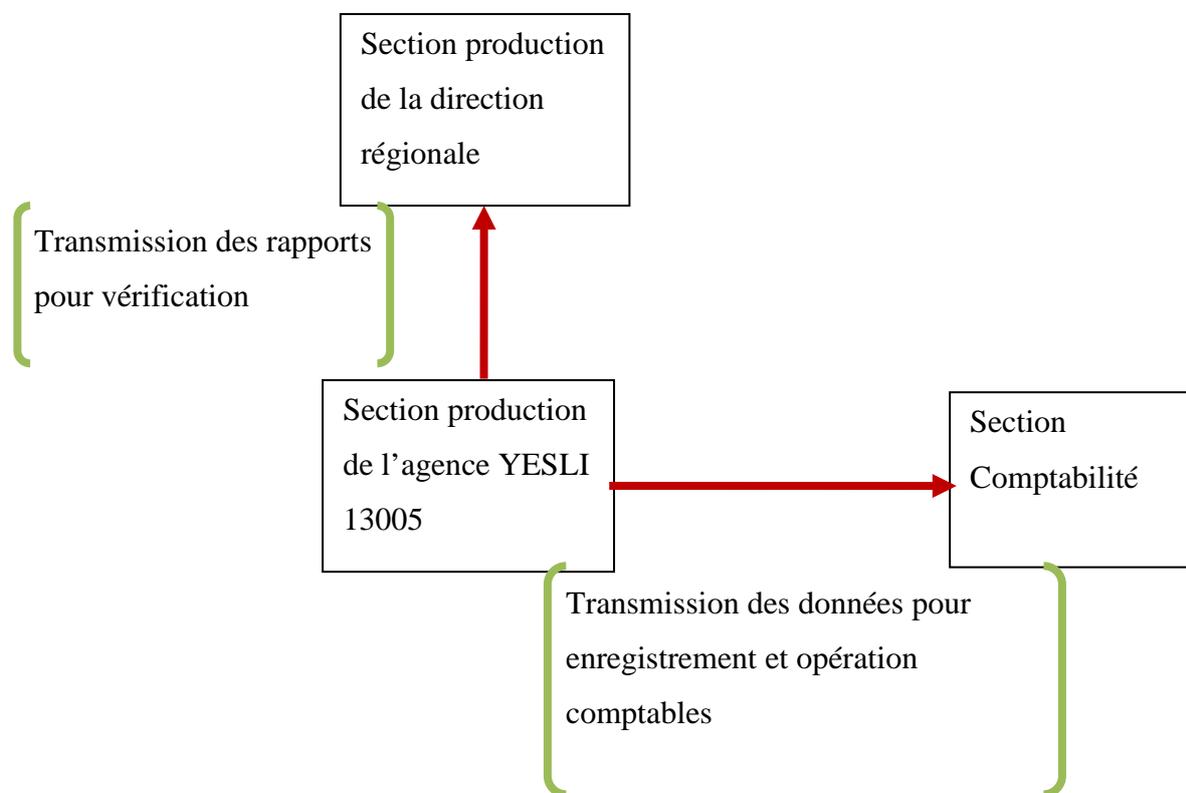
b) Les risques divers.

Ils sont constitués par :

- Les catastrophes naturelles sur les locaux, les habitations et les usines. C'est par exemple l'assurance contre les dégâts des eaux qui est une assurance des biens et des responsabilités de l'assuré à cause des fuites d'eau accidentelle et par le débordement des appareils sanitaires ou ménagers et sur la responsabilité engagée aux biens d'autrui.
- Les multirisques habitations : Les contrats s'établissent sur les incendies des biens meubles et immeubles. ils s'établissent, aussi, sur les responsabilités du locataire, du propriétaire, du dépositaire, du voisin, etc. Ils s'établissent, également, sur les dommages immatériels de privation de jouissances des locaux, sinistres, perte de loyers et frais accessoires.
- Les multirisques vols : c'est la soustraction frauduleuse du bien d'autrui. Il existe différents assurances tel que l'assurance vol des marchandises dans les magasins, l'assurance vol sur la personne, l'assurance responsabilité civile du garagiste en cas de vol de véhicules confiés, etc.
- Les multirisques professionnelles dont les activités ne dépassent pas un chiffre d'affaire inférieur à 5 000 000 de dinars. C'est le cas notamment des activités professionnelles, d'ateliers et de restauration)
- le multirisque industrielle et commerciale qui concerne les activités dépassant 5 000 000 de Dinars de chiffre d'affaire. Il s'agit des show-rooms, des usines, et des hôpitaux.
- Les responsabilités civiles. Ces contrats concernent l'obligation d'assurer la répartition d'un dommage causé à autrui. Les différents types d'assurance de responsabilités civiles sont la responsabilité civile chef de famille, responsabilité civile d'exploitation, la responsabilité civile des produits, responsabilité civile de chasse, la responsabilité civile des associations, les responsabilités civiles lié aux clubs sportifs, et la responsabilité civile des crèches.
- les assurances dans la construction et engins de chantiers.
- Le transport des marchandises sur tout le territoire national mais aussi l'importation et l'exportation.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

On peut schématiser la section production comme suit :



Source : construit par nous-mêmes

1.2.3.2. La section sinistre

Toutes les assurances faites dans la section production se font dans le but de dédommagement en cas de sinistres. Ces derniers sont alors répartis en deux catégories : les sinistres corporels c'est-à-dire humains et les sinistres matériels.

En cas de sinistre, le client assuré au sein de l'agence se présente pour faire une déclaration. La déclaration doit contenir la date, les circonstances et les causes du sinistre, la nature et le montant approximatif des dommages. Cette déclaration doit se faire en moins de trois jours pour le cas des sinistres corporels et de vols et sept jours pour les automobiles.

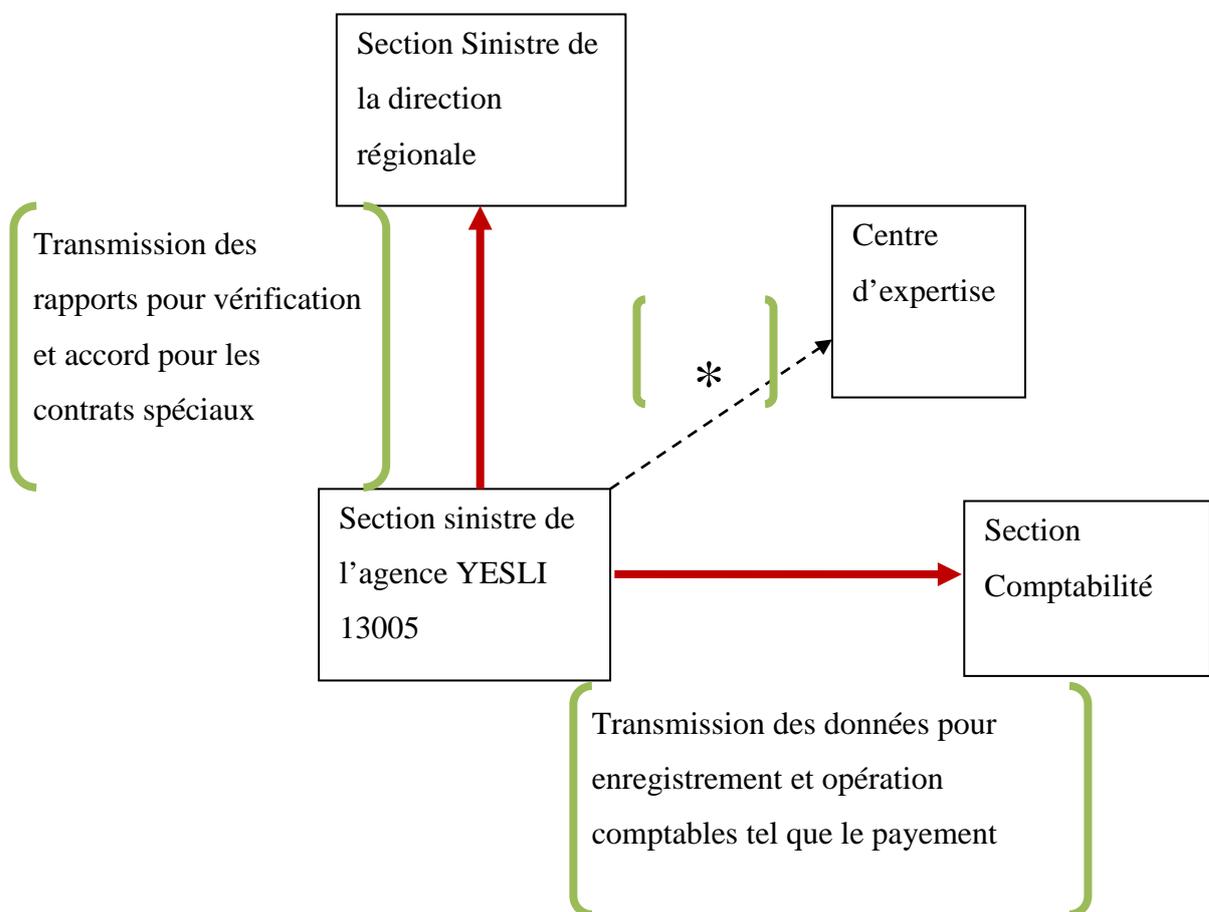
L'agent établie alors une fiche de déclaration et fournie à l'assurée un billet d'expertise considéré comme un ordre de service que le client va apporte au centre d'expertise, organisme étatique constituée par les experts chargés de vérifier la véracité du

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

sinistre ainsi que la valeur de réparation. Une fois approuvée, dans une durée ne dépassant pas 20 à 30 jours, le dossier revient à l'agence.

Ce délai est accordé à l'assuré pour fournir un état certifié des objets endommagés, disparus, détruit et sauvés. Contrairement au service production, tous les dossiers doivent être suivis par le chef d'agence. En effet, une fois le dossier d'expertise déposé au sein de l'agence, les salarie établis les factures et doivent attendre l'accord du directeur pour être envoyé au service comptabilité

Ainsi on a schématisé cette section comme suit :



Source : construit par nous-mêmes

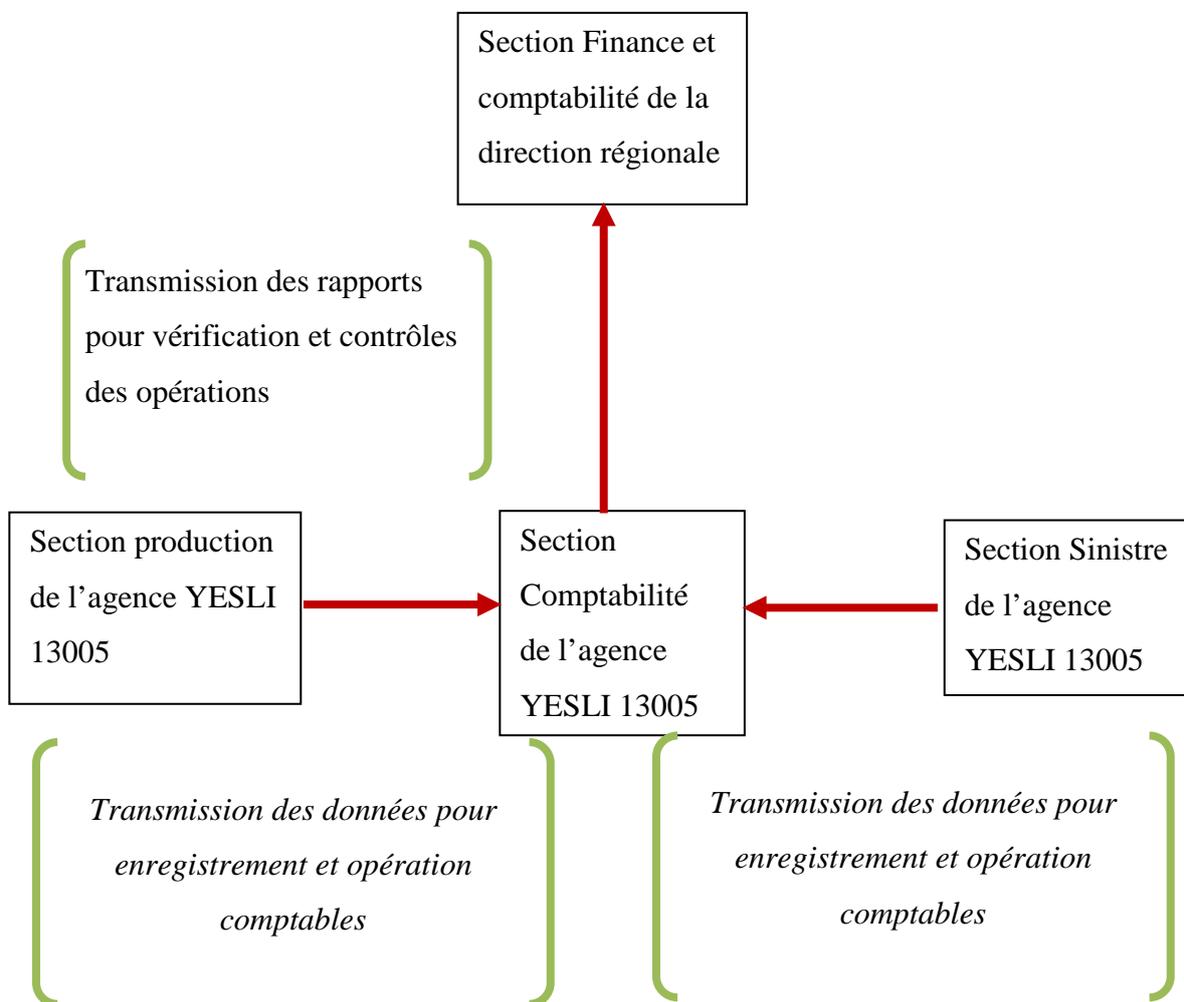
* : Cette flèche est là pour indiquer que tout sinistre pour être traité et pour déclencher les opérations de la comptabilité ou de la direction régionale, ce sinistre doit

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

d'abord être approuvé par le centre d'expertise. D'où la forte attente des clients assurés pour recevoir leurs indemnités

1.2.3.3. La section Comptabilité

Ce service est chargé d'établir des chèques d'encaissement pour le cas de la section production et de cheque de remboursement pour la section sinistre. Elle Constitue la finalité de l'agence en matière des finances et fiscalités. Des registres des opérations bancaires sont tenus aussi des états de rapprochement bancaire et des bordereaux décadaires. Le contrôle et le suivi des mouvements de la caisse est quotidien et l'envoi de rapport tout les dix jours



Source : construit par nous-mêmes

Selon les tâches du salarié, chaque travailleur dispose d'un ordinateur dans lequel est inséré un logiciel fourni par la direction générale qui en assure même sa maintenance et sa mise à jour. Dans le cas par exemple de l'établissement d'un contrat d'assurance on complète

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

les données sur le matériel à assurer, le type d'assurance, la durée d'assurance et le montant s'affiche.

Ce même logiciel assure également la liaison entre les différents services au point qu'en cas de sinistre les données inscrites dans le service production sont obtenues à l'aise. Les documents utilisés sont les bordereaux émissions et annulations, le registre de police, le registre émission et annulations ; les registres avenants, les fiches échéanciers

La départementalisation est de type input par le fait que le travail est réparti selon les activités exercées et que les informations convergent vers les échelons supérieurs en vue de prendre des décisions.

Les mécanismes de coordinations du travail utilisés sont les suivants :

- **La standardisation des procédés** : utilisée entre la direction générale et la direction régionale par le fait que la direction générale par le biais de note de service établit les règles que les directions régionales devront appliquer à la règle.
- **La supervision directe** : on la constate entre la direction régionale et les agences car horizontalement, le travail est coordonné par le simple recourt à un processus informel de communication entre les opérateurs. Le travail sera ensuite coordonné verticalement par le chef d'agence qui donne les instructions et les ordres et qui contrôle le travail effectué.
- **L'ajustement mutuel** : elle se distingue au niveau de l'agence du fait que les travailleurs sont polyvalents.
- **La standardisation de valeurs** : Elle est faible car il n'y a pas beaucoup de normes qui pourraient caractériser la société vu qu'il n'y a pas de signe distinctif tel que les tenues de travail avec les logos de la société.

La standardisation des qualifications n'existe pas car il n'y a pas de critères exacts sur lequel ils se basent pour faire le recrutement. Aussi, la standardisation des résultats n'existe pas car chaque agence est indépendante sur sa façon de gérer son chiffre d'affaire et surtout pour les agents intermédiaires qui comptent sur l'augmentation de ses résultats pour survivre sur ce marché très concurrentiel.

Section 2. La localisation du pouvoir et processus de décision

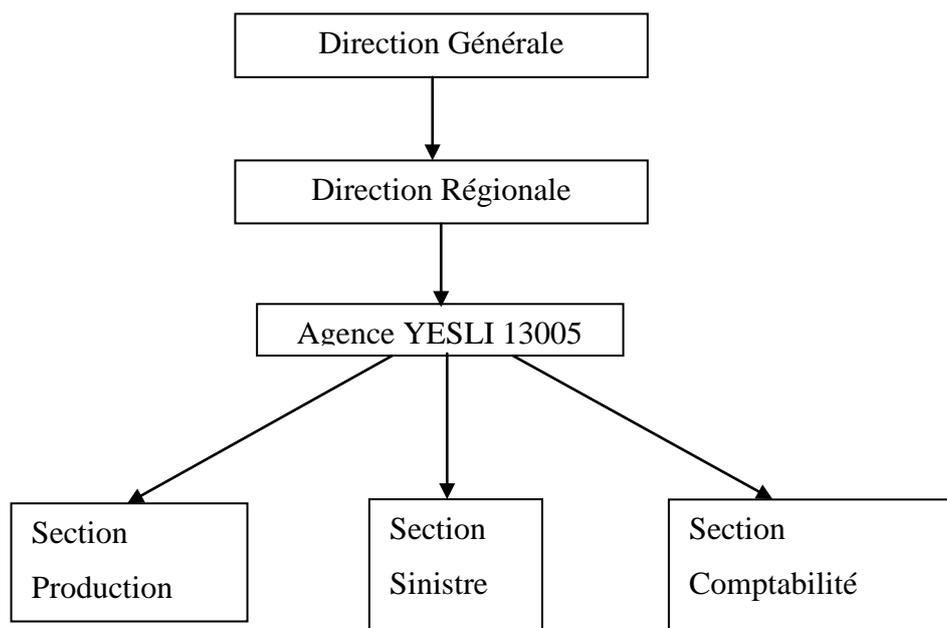
2.1. La localisation du pouvoir

Le pouvoir détermine la façon dont le supérieur exerce un contrôle de façon formalisé sans y être présent à tout moment.

Le pouvoir formel est exercé entre l'agence et la direction régionale mais aussi au sein même de l'agence mais exceptionnellement comme en cas d'indisponibilité du chef d'agence il peut y avoir une communication informelle par le biais de téléphone ou par l'adresse électronique.

Dans le cadre de la relation entre la direction régionale et l'agence on a constaté que les responsables d'agence se voient définir les procédés à utiliser, les taux, etc. Mais, ils disposent d'une marge de manœuvre sur la manière dont ils vont travailler, de cette manière, le pouvoir est décentralisé

Dans l'agence, le pouvoir est centré aux mains du chef d'agence qui assure la supervision directe. C'est lui qui se charge des recrutements, définit la répartition des tâches et coordonne leur mise en œuvre. L'intensité y est donc faible car il n'y a pas de contre pouvoir.



Source : construit par nous-mêmes

2.2. Le processus de prise de décision

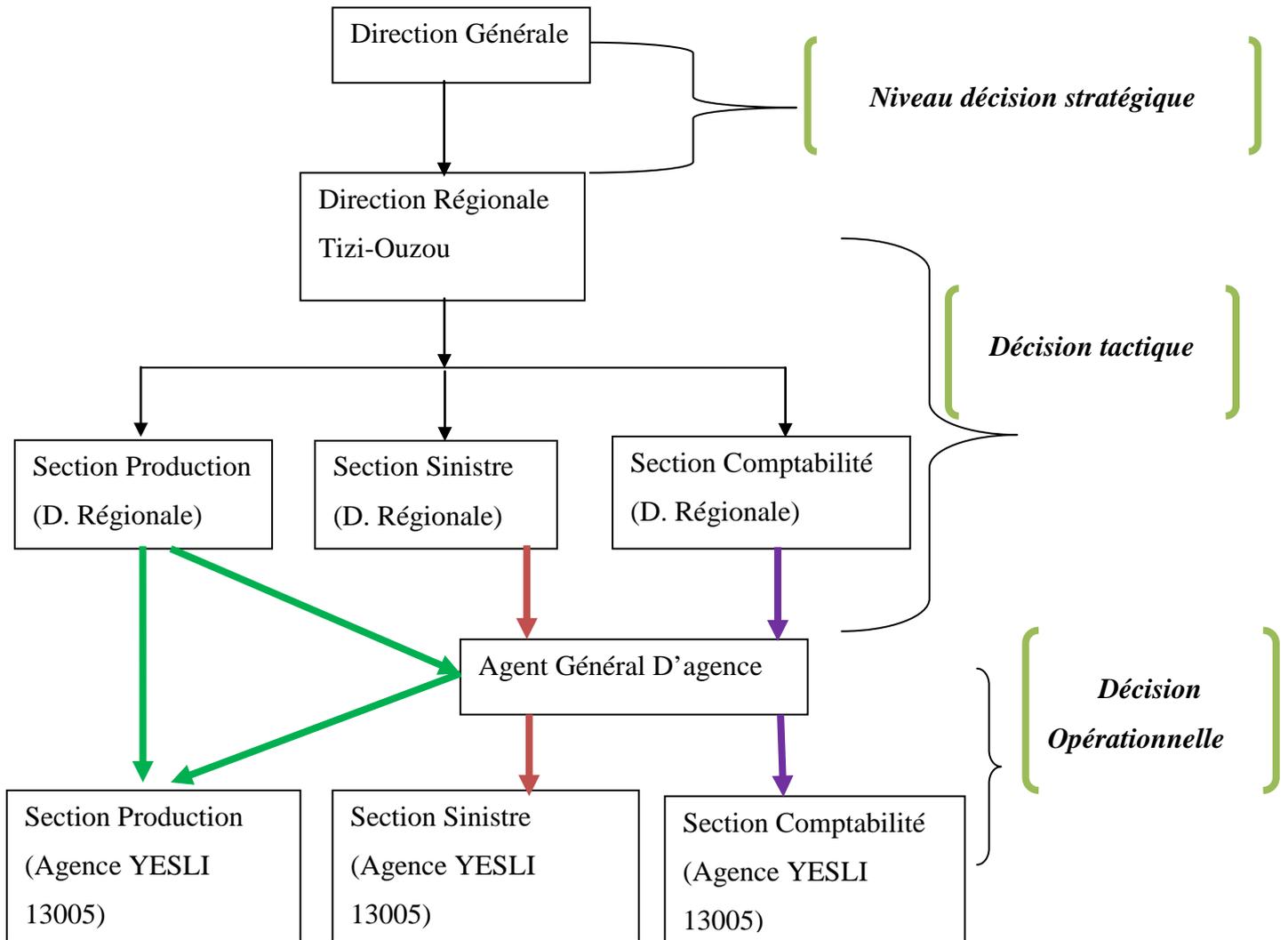
Les décisions stratégiques proviennent de la direction générale et sont transmis à la direction régionale par le biais de note de service. Cette décision sera ensuite décortiquée et adapté aux différentes agences. A ce niveau, on qualifie de décision tactique ainsi la direction régionale est en relation permanente avec la direction de l'agence qui lui fournit mensuellement les statistiques.

En cas par exemple de mise en place d'un nouveau tarif ou d'une quelconque modification la décision provient de la direction générale qui envoie une note à la direction régionale qui envoie une note à son tour informer les différents chefs d'agence qui vont mettre en application les nouvelles règles.

Dans le souci de gain de temps et pour la rapidité des opérations, les simples contrats tels que la location de voiture ou le contrat automobile les décisions se prennent au sein des sections qui vont transmettre après à la direction régionale mais en ce qui concerne les risques divers importants, il faut passer par le chef d'agence qui, lui aussi devra attendre l'accord de la direction générale.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

Le schéma ci-après illustre les niveaux et type de prise de décision



Source : construit par nous-mêmes

- : Prise de décision de production
- : Prise de décision sinistre
- : Prise de décision comptabilité

Pour les décisions de productions, il y a 2 sens car comme on l'a montre dans la section, les simples opérations se fassent directement sans attendre l'avis du chef d'agence.

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

Mais, lorsque la somme dépasse 100.000 DA le salarié doit attendre la décision du chef qui, lui aussi doit avoir l'accord de la direction régionale

Section 3. Les constatations et recommandations

3.1. Les constatations

Tout au long de notre recherche on a constaté que la plus part d'entreprise ne connaissent pas leurs structures ou du moins n'ont aucun intérêt à se préoccuper, car avec les phénomènes de mondialisations actuel, l'objectif premier des organisations est devenu la recherche de profit. Elles sont donc prêtes à réduire le personnel (downsizing), délocalisation (outsourcing) ou font aussi recourt à des restructurations organisationnel (reengineering), tout cela dans le but d'accroitre leur profit. La recherche d'une bonne gestion de personnel ne les intéresse pas alors que, pour qu'un travailleur soit productif, il faut qu'il soit impliqué et motivé afin d'adhérer à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise.

L'autre constat est qu'au cours de leurs évolutions les organisations changent pour adopter des formes différentes de celle de leur origine. Cela provient des défaillances dans leur gestion qui occasionnent des reformes telles que l'investissement dans le(s) secteur(s) jugés faible(s). Les reformes peuvent aussi administratives comme le changement de dirigeant.

Un membre de l'organisation, s'il est intégré dans le système productif, aura confiance en ses collaborateurs ce qui va permettre d'avoir une vision commune et un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le manager visera à animer ces équipes de travailleurs, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. C'est lui-même qui se charge de l'amélioration de la structure, des pilotages des activités et de la conduite des hommes en situation de travail.

Dans une organisation, le pouvoir dépend du statut, c'est-à-dire, des caractéristiques de l'entreprise et des qualités du propriétaire. On le voit surtout dans la structure entrepreneuriale ou le dirigeant est la plupart des cas propriétaire. Il détient toutes les responsabilités liées à la prise de décision, de répartition et de contrôle sur le travail fait. Le pouvoir peut aussi provenir des qualités du dirigeant, son charisme, son savoir faire, etc. cela s'observe dans la

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

structure la structure adhocratique. Le pouvoir peut également provenir de la fonction occupée comme dans la structure divisionnelle et missionnaire.

La délégation du pouvoir n'est pas une forme de défaillance du manager mais, c'est pour permettre une coordination des activités et pour mieux surveiller la performance. En effet, la délégation du pouvoir permet une décentralisation des activités, la prise de décision va provenir d'un consensus. Chacun contribue au bon fonctionnement et il y'aura une rapidité de fonctionnement.

Les évolutions de l'environnement des entreprises les poussent à être plus compétitifs, elles sont obligées à s'agrandir. Par souci d'augmenter leur capitale les organisations à caractère entrepreneuriales sont entrain de disparaître pour faire face à de grande organisation hiérarchisée et divisionnalisées. La performance est devenue un objet complexe à maîtriser pour toute organisation. Elle réside dans la prise de décision et dans la capacité à relever des défis dans leurs simultanités. Il s'agit de faire face aux défis de la maîtrise des coûts de la qualité du respect des délais, de la flexibilité mais aussi de l'innovation et de la variété de l'offre. Selon les catégories de classification des décisions on a pu établir un tableau récapitulatif des décisions

Tableau de différenciation des différents types de décisions

Niveau de prise de décision Caractéristiques	Sommet stratégique	Ligne hiérarchique	Centre opérationnel
Lieu d'application	D.G ou conseil d'administration	Direction fonctionnel	Chef de service ou d'atelier
Nature de décision	Stratégique	Tactique	Opérationnel
Nature d'information	Incertain et exogènes	presque complète et endogène	Complète et endogène
Procédure de décision	Non programmable	Semi programmable	Programmable
Période de validité	Long terme	Moyen terme	Court terme
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Champs couvert	Planification	Pilotage	Régulation

Source : Construit sur base du chapitre 2

Chapitre 3. Le système d'organisation et le processus de décision : cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence YESLI 13005

2.3.2. Recommandations

Comme pour le cas de l'agence mais aussi pour d'autres organisations, les mécanismes de coordination privilégiés est l'ajustement mutuel basé sur la communication informelle. Ce mécanisme n'est pas adapté car elle présente beaucoup d'inconvénients liés surtout au contrôle de l'exécution du travail. Il est, en effet, difficile de savoir si l'ordre a été bien compris, ou même de détecter ou se trouve l'erreur car rien n'est établi. Raison pour laquelle nous conseillons à la SAA agence 13005 de réduire cet ajustement mutuel pour mettre en place une supervision directe qui consiste à formaliser et à émettre directement un ordre à un opérateur qui va rendre compte du résultat au supérieur pour qu'il puisse évaluer ce travail.

L'autre recommandation qu'on pourrait faire est de diversifier leurs gamme en ajoutant l'assurance voyage vue qu'actuellement les travailleurs bougent beaucoup surtout en voyageant à l'étranger pour le compte de leurs entreprise multinationales. Cela pourra rapporter plus pour l'organisation sur la part de marché couvert par l'agence.

La SAA a une faible communication et de marketing. Dans l'économie actuelle, toute grande compagnie doit avoir un agent de communication entre l'entreprise et le public pour attirer une nouvelle clientèle et pour informer à celle déjà existante de ses actualités ou de ses innovations. Pour le cas, de la SAA, on a consulté son site, il y a peu de donnée, qui ne sont pas actualisé.

Aussi, on a vérifié sur les réseaux sociaux, il n'y a pas d'agents pour répondre aux doléances des clients car sur son compte *facebook*, ([http : www.Facebool.Com/SAA-SOCIETE-ALGERIENNE-DASSURANCE149997385080795](http://www.Facebool.Com/SAA-SOCIETE-ALGERIENNE-DASSURANCE149997385080795)), il n'y a que des requêtes et des critiques sur l'assurance sans aucune réponse de la part de la société.

Egalement, il faut un peu de publicité ou de sponsoring pour se faire connaitre, sinon ses concurrent pourront la devance.

Pour ce qui est de la prise de décision, il nous est difficile de faire une recommandation car, nous avons eu accès à trop peu d'informations sur son organisation.

Conclusion du chapitre

La structure d'une organisation découle et résulte le plus souvent des décisions stratégiques car ce sont elles qui définissent la vision de l'organisation et elles sont difficiles à changer vu les moyens utilisés pour la mettre en place. Ces décisions doivent être prises par une personne reconnue car il aura la possibilité de prendre des sanctions positives ou négatives. Sans commandement il est considéré comme privé de responsabilité.

A partir de ce cas de la SAA, on voit que les styles de direction diffèrent selon les niveaux de prise de décision. Ces derniers vont également occasionner différents mécanismes de coordination selon que l'on se trouve ou pas dans le niveau où se localise le pouvoir.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Le mode de fonctionnement et d'organisation des entreprises varie d'une entreprise à l'autre. Les paramètres qui expliquent cette diversité sont soit externe, notamment la clientèle, la situation concurrentielle, l'activité exercée... ; soit interne tels que les valeurs, la culture, les stratégies, le style de direction, le processus opérationnel, la structure, la prise de décision.

Le présent travail s'est basé sur les facteurs internes afin de pouvoir évaluer l'importance de la maîtrise du système organisationnel par les responsables en vue d'un meilleur fonctionnement de l'entreprise, Le système organisationnel étant l'un des éléments clés qui déterminent la réussite ou l'échec de l'entreprise. La plupart des personnes rencontrées ont à l'idée que les nouvelles technologies de l'information et de la communication doivent être mises en avant pour améliorer les performances de travail mais si on ne tient pas compte du fait que s'il n'y a pas d'implication des différents acteurs (employés et dirigeants) dans la gestion de ces nouvelles techniques, celles-ci n'ont pas d'effet positif dans développement de l'entreprise.

Ainsi, nous avons pu mettre en lumière que le facteur ressource humaine joue un rôle important de par son savoir-faire et de ses connaissances acquises dans sa formation qui permettent d'établir une façon de travailler. Ce qui est un élément important pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cette façon d'organiser le travail se regroupe dans le système d'organisation. Ce système est très couteux pour être mis en place. Il doit donc être flexible et suffisamment adapté au type d'entreprise pour suivre les différents changements que lui impose l'environnement.

C'est aux dirigeants que revient ce rôle important de mettre en place ce système flexible et adapté. Ils ne réagissent pas à l'environnement tel qu'il est mais tel qu'ils le perçoivent. Ainsi, leurs décisions doivent être indépendantes et aboutissant à des choix de structure appropriés dans le but de rester compétitif. Le choix du style de direction provient donc de différents éléments qui l'influencent. En plus du type de structure, il faut y ajouter les qualités du leader, de ses subordonnées et du contexte dans lequel se trouve l'entreprise.

Ainsi, notre étude basée sur les assurances nous a permis de mieux comprendre les assurances et la façon dont les sociétés d'assurance fonctionnent ; ainsi que les difficultés qui peuvent exister dans l'application effective de la structure organisationnelle choisie. Celle-ci exigeant à la fois des moyens et un suivi permanent.

Conclusion Générale

Nous nous sommes heurtés à plusieurs difficultés dans la mise en pratique de la théorie en cas réel sur terrain. Il nous a été entre autres difficile d'obtenir dans les temps un terrain de stage ce qui a engendré un manque de temps pour mieux cerner la question, la développer et mieux l'analyser. Nous avons aussi fait face à un manque de données suffisantes vu que les données que nous demandions étaient jugées confidentielles par les cadres sollicités ; sans oublier aussi que les concepts que nous cherchions à retrouver auprès de ces institutions étaient à la fois peu connues des cadres et des employés vu que ils sont peu retrouvés tel quels dans les ouvrages et dans les entreprises. Néanmoins, nous sommes parvenus à la fin de notre étude à confirmer nos hypothèses qui étaient que :

- L'un des éléments clés d'un système d'organisation est sa structure et que cette dernière définissait la répartition des tâches et la coordination du travail.
- Le processus de décisions dépendait des qualités des dirigeants.

D'une façon générale, on peut dire que les entreprises font le choix d'une structure. Cette dernière sera mise en place par le sommet stratégique qui va en assurer le contrôle. Il n'y a donc pas de meilleure structure ou de structure adaptée à tel ou tel type d'organisation. Mais c'est au manager d'user de son savoir-faire et de son style de direction pour concevoir un système d'organisation idéal à son entreprise. Nous avons constaté que les entreprises ne disposaient pas d'un système organisationnel précis mais plutôt en réalité d'un mélange de caractéristiques appartenant au type de système organisationnel. L'important n'est donc pas que la direction de l'entreprise adopte un système organisationnel fixé à l'avance, mais qu'elle puisse tenir compte des facteurs environnementaux à la fois internes et externes avant d'adopter le type de structure et les mécanismes de prise de décision à adapter.

ANNEXES

Annexe 1. Tableau de synthèse des structures¹

	Configuration entrepreneuriale	Configuration missionnaire	Configuration mécaniste	Configuration adhocratique	Configuration professionnelle
1. Conception de la structure					
Division du travail entre opérateurs	Forte sur le plan vertical et faible sur le plan horizontal	Faible tant sur le plan vertical qu'horizontal	Forte sur le plan vertical qu'horizontal	Faible tant sur le plan vertical qu'horizontal	Faible sur le plan vertical, forte sur le plan horizontal
Coordination du travail entre les opérateurs	Par supervision directe	Par standardisation des valeurs et ajustement mutuel	Par standardisation des procédés ou des résultats	Par ajustement mutuel	Par standardisation des qualifications
Forme de département	Par input	Par output	Par input	Par output	A la fois par input et par output
2. Pouvoir					
Localisation du pouvoir	Sommet stratégique (propriétaire et fondateur)	Sommet stratégique et analystes des	Sommet stratégique et analystes des	Sommet stratégique (décision stratégiques), opérateurs qualifié et	Opérateurs qualifié

¹ Jean Nizet, François Pichaoult, « introduction à la théorie de configuration », éd de Boeck, 2001, page 145-147

		valeurs	procédés ou des résultats	ligne hiérarchique (décision managériales et opératoires)	
Intensité du pouvoir	Faible	Faible	intermédiaire	Forte	Forte
3. but					
Mission et / ou système	Prédominance du but de survie ; autres buts correspondant aux préoccupations du directeur	Prédominance d'un ou de plusieurs buts de mission	Prédominance des buts de système comme buts opérants ; les buts de missions peuvent être officiels	Prédominances des buts de mission, mais également du but d'efficience	Différents but de mission correspondant aux préoccupations des groupes d'opérateurs
Degré d'opérationnalité	Faible, il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	Généralement faible	Très faible	Intermédiaire	Faible
4. facteurs de contexte					
Age	Jeune	Intermédiaire	Vielle	Jeune	Peu spécifique

Taille	Petite	En principe petite, mais possibilité de croître en se fragmentant	Grande	Petite	Peu spécifique
Technologie de production	Peu complexe : production à l'unité	Peu spécifiques	Moyennement complexes : production de masse	Très complexe : production en continu	Peu spécifiques
marché	Instable, simple et hostile	Stable, généralement complexe, peu hostile	Stable, simple	Instable, complexe, hétérogène, hostile	Stable, complexe, généralement hétérogène

Annexe 2. Guide d'entretien

On a formulé une série de questions auxquelles on s'est basé pour élaborer le cas pratique sur la SAA, Agence Yesli. Ces questions sont les suivants :

1. Le Type d'Organisation

- ✓ (entreprise familiale, société anonyme, entreprise publique,...)

2. Quelle est la structure d'organisation appliquée à l'organisation ?

: Entrepreneuriale, bureaucratique, professionnelle, décisionnelle adhocratique, missionnaire)

- ✓ Organigramme à l'appui

3. Comment est faite la répartition des tâches ?

- ✓ Le département : la fonction de chacun et le nombre de salarié(en nuancant cadres et subordonnés)
- ✓ Les mécanismes de coordinations (ajustements mutuelle, supervision directe, standardisation des tâches, standardisations des résultats, standardisations des qualifications, standardisation des valeurs)

4. Comment se fait la prise de décision ?

- ✓ L'organe chargé de la prise de décision : où se trouve le pouvoir dans l'organisation et quel est l'organe chargé de mettre en place cette décision
- ✓ Comment se fait la prise de décision (en se basant sur les mécanismes de coordination c.à.d. comment les problèmes se résolvent : c'est le dirigeant qui décide ou c'est la technostructure qui propose les choix à faire ou encore c'est l'opérationnel qui se propose ?

5. Ce type d'organisation correspond- t-il avec la structure normal

- ✓ Quel sont les modifications qui ont été faites par rapport à la structure normale

6. Le but

- ✓ Pour augmente la production, améliorer les conditions de travail, gains de temps...)

7. Le type d'organisation est – il adapte à ce genre de structure ?

- ✓ Si oui quelle sont les avantages ?
- ✓ si non quelle est celle qui est appropriée ?

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Alain SCATT, Jacque LeWKOWICZ, « Introduction à la gestion d'entreprise », éd *Ems*, 2007
- Collection c'est facile, « Economie de l'entreprise », éd *Lasary*, 2001
- Collectif EPBI, « le management », éd *copyright Eurl page bleu internationale*, 2009
- Croiser, « le mangement et le pouvoir », éd *science de la société*, 1994
- Don HELLRIEGEL, John W SLOWN « le management des organisations » éd *Boeck Université*, Bruxelles 2007
- Dwight MERUNKA, « la prise de décision en management », éd *Vuilber*, Paris, 1987
- Farid MAKHLOUF, « l'entreprise, Organisation et Gestion », éd *page bleues Internationales*, Algérie, 2006
- Henry MINTZBERG, « le pouvoir dans les organisations », éd *l'organisation*, paris 1986
- Jean Michel PLANE, « théorie et management des organisations, 2^{ème} Ed », éd *Dunod* 2008
- Jean Michel PLA NE, « Management des organisations, theorie, concept, cas » éd *Dunod*, Paris 2003
- Jean NIZET, François PICHAOULT, « introduction à la théorie des configurations, du one best way à la diversité organisationnelle », éd *de Boeck*, 2001
- Linda ROULEAU, « Théorie des organisations, approche classique contemporaine et de l'avant-garde », éd *Presses de le l'université de Québec*, 2007
- Robert KAST, « la théorie de la décision », éd *la Découverte*, 2002

Site internet

http://www.m332.fr/images/digit/9_mana.pdf

http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf

http://www.managmarket.com/_media/theories-des-organisations.pdf

http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/perso/fichiers/godelier_386_Structure_et_organisa_2006_.pdf

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des structures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale	3
Chapitre 1.le système d'organisation et la structure	
Introduction	7
Section 1. Le système organisationnel	8
1.1 les composantes d'un système d'organisation	8
1.2 les apports dans la définition d'une organisation	10
1.2.1. l'école classique	10
1.2.2. l'école psychologique	14
1.2.3. l'école Mathématique	17
1.2.4. l'école néoclassique	18
1.2.5. l'école de contingence	19
1.3. les éléments de base de l'organisation	20
1.3.1. la ligne hiérarchique	21
1.3.2. le centre opérationnel	21
1.3.3. la technostructure	22
1.3.4. le support logistique	22
1.3.5. l'idéologie	22
Section 2. La structure d'un système d'organisation	23
2.1. Les types de structures	24
2.1.1 Les forme traditionnelle	24
2.1.1.1. La structure fonctionnelle	25
2.1.1.2.La structure divisionnelle	26
2.1.1.3. La structure matricielle	27
2.1.2 Les nouvelles formes	29
2.1.2.1. La pyramide inversée	30
2.1.2.2. La structure polycellulaire	30
2.1.2.3. La pyramide ronde	31
2.1.3. Le formes de structure selon Mintzberg	31
2.1.3.1. La structure entrepreneuriale	31
2.1.3.2. La bureaucratie mécaniste	31
2.1.3.3. L'organisation professionnelle	32
2.1.3.4. La structure divisionnelle	33
2.1.3.5. L'organisation missionnaire	34
2.2. Les mécanismes de coordinations	35
2.2.1. L'ajustement mutuel	35
2.2.2. La supervision directe	36
2.2.3. La standardisation des procédés de travail	36

2.2.4. La standardisation des résultats ou des outputs	37
2.2.5. La standardisation des qualifications	37
2.2.6 La standardisation des valeurs	37
2.3. La division du travail	38
2.3.1. La division horizontale	40
2.3.2. La division verticale	40
Section 3. la départementalisation de l'organisation	44
3.1. Les critères de départementalisation	44
3.1.1. Le critère des interdépendances entre flux de travail	46
3.1.2. Le critère d'interdépendances d'échelle	46
3.2. Les types de départementalisation	47
3.2.1. La départementalisation par input	47
3.2.2. La départementalisation par output	48
Conclusion du chapitre	49
Chapitre 2. La localisation du pouvoir et la prise de décision	51
Introduction	
Section 1. La localisation du pouvoir dans l'organisation	52
1.1. la formalisation du pouvoir	52
1.2. le pouvoir d'un leader et le pouvoir d'un manager	53
1.2.1. la distribution du pouvoir par un leader	53
1.2.1.1. Le leader autoritaire	54
1.2.1.2. Le leader démocratique	54
1.2.1.3. Le leader laisser-faire	55
1.2.2. La distribution du pouvoir par un manager	55
1.2.2.1. Le manager explorateur	56
1.2.2.2. Le manager paternaliste	56
1.2.2.3. Le manager consultatif	57
1.2.2.4. Le manager participatif	57
1.3. Les rôles de la structure de pouvoir	58
1.3.1. Les rôles interpersonnels	59
1.3.2. Les rôles informationnels	60
1.3.3. Les rôles décisionnels	61
1.4. Le pouvoir des acteurs	61
1.4.1. Le pouvoir dans la structure entrepreneuriale	61
1.4.2. Le pouvoir dans la bureaucratie mécaniste	62
1.4.3. Le pouvoir dans l'organisation professionnelle	63
1.4.4. Le pouvoir dans la structure divisionnelle	63
1.4.5. Le pouvoir dans la structure innovatrice ou adhocratie	63
1.4.6. Le pouvoir dans l'organisation missionnaire	65
Section 2. le manager et la prise de décision	66
2.1. Le modèle de rationalité	67
2.1.1. Le modèle de rationalité parfaite	68
2.1.2. Le modèle de rationalité limitée ou procédurale	69

2.2. La grille managériale	71
2.2.1. Le style laissé-faire	72
2.2.2. Le style de gestion autocratique	73
2.2.3. Le style compromis	74
2.2.4. Le style social	74
2.2.5. Le style intégrateur	74
2.3. Le système d'aide à la décision	75
2.4. Les jeux politiques et la délégation du pouvoir	78
2.4.1. Les jeux politiques	78
2.4.2. La délégation du pouvoir	79
Section 3. Le processus décisionnel et les types de décisions	82
3.1. Les phases de recherche d'un problème	83
3.1.1. La phase d'exploration de la nature du problème	83
3.1.2. La phase de recherche d'alternative	83
3.1.3. La phase de la comparaison des alternatives	83
3.1.4. La phase de sélection d'alternative appropriée	84
3.1.5. La phase d'exécution de la décision	84
3.1.6. La phase de suivi et de contrôle de l'exécution de la décision	84
3.2. Les facteurs influençant la prise de décision	84
3.2.1. L'influence de l'environnement externe	84
3.2.2. L'influence de l'environnement interne	85
3.2.3. L'influence de la personnalité du dirigeant	85
3.2.4. L'influence des conditions de prise de décisions	85
3.2.5. L'influence de l'importance de la décision	85
3.2.6. L'influence du temps	85
3.3. Les types de prises de décisions	86
3.3.1. La classification selon leur degré d'importance	86
3.3.1.1. Les décisions stratégiques	86
3.3.1.2. Les décisions tactiques	86
3.3.1.3. Les décisions opérationnelles	87
3.3.2. La classification selon leurs degrés de risque	87
3.3.2.1. Les décisions certaines	87
3.3.2.2. Les décisions aléatoires	87
3.3.2.3. Les décisions incertaines	88
3.3.3. La classification selon l'échéance et le champ couvert	88
3.3.3.1. Les décisions de planifications	88
3.3.3.2. Les décisions de pilotages	89
3.3.3.3. Les décisions de régulation	89
3.3.4. La classification selon le champ d'action de la décision	89
3.3.4.1. Les décisions locales	89
3.3.4.2. Les décisions globales	89
3.3.5. La classification selon la possibilité de l'organisation à décrire le processus décisionnel	89
3.3.5.1. Les décisions programmables	89

3.3.5.2. Les décisions non programmables	90
3.4. Les critères et modèle de choix de décision	90
3.4.1. Les critères de choix d'une décision	90
3.4.2. Les modèles de prise de décisions	91
3.4.2.1. Le modèle de l'acteur unique	92
3.4.2.2. Le modèle de l'organisation	93
3.4.2.3. Le modèle politique de la décision	94
3.4.2.4. Le modèle de la poubelle	95
Conclusion du chapitre	98
Chapitre 3. Le système d'organisation et processus de décision : Cas de la Société Algérienne d'Assurance, agence 13005	
introduction	100
Section1. Le système d'organisation de la S.A.A	101
1.1 Présentation de la S.A.A	101
1.1.1. Historique	101
1.1.2. Les objectifs	103
1.1.3. Les produits	103
1.2. La structure de l'organisation	104
1.2.1. L'organisation type des compagnies d'assurance	104
1.2.1.1. La fonction de direction	104
1.2.1.2. La fonction technique	104
1.2.1.3. La fonction financière	105
1.2.1.4. La fonction commerciale	105
1.2.2. La structure de la S.A.A.	106
1.2.2.1. La structure de la direction générale	107
1.2.2.2. La structure de la direction régionale	107
1.2.3. La structure de l'organisme d'accueil	108
1.2.3.1. La section production	110
1.2.3.2. La section sinistre	113
1.2.3.3 la section comptabilité	115
Section 2. La localisation du pouvoir et le processus de prise de décision	117
2.1. La localisation du pouvoir	117
2.2. Le processus de prise de décision	118
Section 3. les constatations et les recommandations	120
3.1. Les constatations	120
3.2. Les recommandations	122
Conclusion du chapitre	123
conclusion générale	125

