

Ressource R1 08
Gestion de projet et des organisations
A. Longhais/Régis François

Chapitre 3 : Décision et pouvoir

- Objectifs
- 1°) Connaître les différents types de décision
- 2°) Repérer la complexité du processus de décision
- 3°) Repérer les types de relations de pouvoir dans l'entreprise

- Plan :
- Partie 1 : Définition et types de décisions
 - A – Critères de classement des décisions
 - B – La décision résulte de plusieurs variables
 - C – L'efficacité de la décision
- Partie 2 : L'exercice du pouvoir
 - A – La problématique du pouvoir : centralisation/décentralisation
 - B – Les formes du pouvoir dans l'entreprise
 - C – Vers un nouveau partage du pouvoir

Introduction

- Décider vite et bien est le propre des grands managers.
- La décision se prend toujours en temps limité.
- Malgré les nouvelles technologies, celle-ci relève aussi de l'ordre du pari.
- La personnalité du dirigeant et sa manière d'exercer le pouvoir dans l'entreprise sont aussi un facteur important.

Partie 1 : Définition et types de décisions

- Les décisions permettent de **sortir de l'incertitude** et d'agir.
- Elles ne sont pas toutes de même nature.
- C'est pourquoi il importe de les **classer** et de **lister les variables** qui les composent.

A – Critères de classement et types de décisions

1°) Les trois niveaux de décision

- - Les **décisions stratégiques** ont des conséquences à **long terme** et concernent **toute l'organisation**.
- Elles sont prises **au plus haut niveau** de décision et demandent une **longue préparation**.
- *Ex : racheter un concurrent ; modifier la structure de l'entreprise ; développer une nouvelle activité...*

- - Les **décisions tactiques** sont liées à la **mise en œuvre des choix stratégiques à moyen terme**.
- Elles sont prises au niveau **intermédiaire**.
- Les cadres de l'entreprise mettent en œuvre les moyens pour atteindre les objectifs stratégiques.
- *Ex : intégrer les activités d'une entreprise rachetée ; adopter un nouveau canal de distribution...*

- - Les **décisions opérationnelles** régulent **chaque jour** la vie de l'entreprise;
- Ce sont les seules qui soient aisément **programmables**.
- Elles sont **prises à la base** de la pyramide décisionnelle.
- *Ex : veiller aux objectifs journaliers de production ; suivre heure par heure l'activité du site d'e-commerce...*

- 2°) L'échéance et le champ couvert
- Plus la décision est importante, plus ses **conséquences** engageront l'entreprise à long terme.
- Le **champ** de la décision peut :
 - - être limité (quelques personnes, un service),
 - - concerner l'ensemble de l'entreprise.
- Ces deux critères permettent de distinguer **trois catégories** de décisions :
 - - régulation,
 - - pilotage,
 - - planification.

- - décisions de régulation : pour assurer le fonctionnement de l'entreprise au jour le jour ;
- - décisions de pilotage : prises par les cadres de l'entreprise, pour le moyen terme ;
- - planification : prises par l'équipe dirigeante, qui engagent toute l'organisation à long terme.

- 3°) La structure de la décision
- - Les **décisions programmables** (simples, permettent d'instaurer des procédures automatiques de traitement).
- *Ex : gestion simple de stocks, établissement d'une fiche de paie...*
- - Les **décisions non programmables** (prennent en compte de nombreux facteurs, complexes, demandant un traitement au cas par cas).
- *Ex : budget à consacrer au développement d'une nouvelle usine, évaluer les risques de lancement d'un produit très innovant...*

- B – La décision résulte de plusieurs variables.
- Il s'agit de variables :
 - individuelles,
 - organisationnelles,
 - de situation,
 - de performance,
 - et stratégiques

Chaque décision est un **compromis unique** entre tous ces facteurs.

- 1°) Les variables individuelles
- Elles sont relatives au comportement du décideur.
- Sa formation, sa psychologie, son expérience de la vie de l'entreprise déterminent sa manière de décider.
- Rmq : attention, la décision est souvent prise collégialement.

- 2°) Les variables organisationnelles
- La taille de l'organisation,
- sa structure,
- les procédures de traitement de l'information,
- les rapports de pouvoir entre les acteurs de l'entreprise
- pèsent sur la décision.

- 3°) Les variables de situation
- Elles correspondent à la prise en compte de **l'environnement proche ou lointain** de l'entreprise.
- *Ex : comportement des consommateurs, cadre juridique national, climat social dans le secteur économique, contraintes de la mondialisation...)*

- 4°) Les variables de performance
- Toute décision en entreprise est prise sous **contrainte de rentabilité**.
- Les ratios du secteur doivent être respectés.
- Les variables de performance montrent l'aptitude de l'entreprise à atteindre des objectifs quantifiables : économiques, écologiques, financiers, technologiques...

- 5°) Les variables stratégiques.
- Les choix stratégiques déterminent les grands objectifs à atteindre :
- *Ex : investir dans une nouvelle unité de production, exporter...).*
- Ces variables fondamentales **fixent les cadres** dans lesquels les autres décisions devront s'inscrire.

C – L'efficacité de la décision

- L'art de la décision est **complexe**.
- La capacité à décider vite,
- l'aptitude à mobiliser ses experts,
- et à constituer des équipes efficaces
- sont des **atouts** pour l'entreprise.

- 1°) Assumer la complexité des problèmes
- Le contexte économique peut être **chaotique**.
- Les décideurs doivent opérer une **synthèse** de toutes les informations de diverses natures dont ils disposent.

- 2°) Agir et réagir vite
- La vitesse de réaction sur le marché est un critère déterminant de succès.
- Mais la bonne décision est une **denrée périssable** : aller vite peut nuire à la qualité de la décision.
- Toute décision est donc un **compromis** (respect des échéances / qualité des informations dont on dispose).

- 3°) Mobiliser des équipes efficaces et contrôler leur action.
- Les décisions importantes exigent de plus en plus de recourir à la collaboration et à la **coopération**.
- D'où la création de **groupes de projet**.
- Enfin, la mise en œuvre des décisions nécessite de **contrôler** la réalisation des **objectifs intermédiaires**.

Partie 2 : L'exercice du pouvoir

- Les dirigeants peuvent échapper aux excès de l'exercice du pouvoir à la condition de décentraliser la décision et d'exercer leur pouvoir avec modération.
- Le gouvernement d'entreprise entraîne un nouveau partage du pouvoir.

A – La problématique du pouvoir centralisation/décentralisation

- La décentralisation des décisions répond à l'obligation de prendre les décisions le plus près possible du terrain.
- Les salariés sont alors plus impliqués.
- Mais la décentralisation ne doit pas conduire à une gestion incohérente.

- 1°) Comment décentraliser la décision ?
- On peut décentraliser de façon :
 - - **verticale** : du haut vers le bas de la pyramide hiérarchique (délégation),
 - la décision est prise au plus bas niveau possible ;
 - - **horizontale** : les décisions sont transférées à des groupes fonctionnels, autonomes et disposant de leur propre budget ;
 - *Ex : direction participative par objectifs, gestion par centre de profits.*

- 2°) Les avantages et les risques de la décentralisation.
- a) Avantages
- - Rapprocher la prise de décision du lieu de son exécution
- - Motiver les salariés dans les décisions qui fixent les cadres de leur activité.
- b) Risques
- - Risque d'éclatement
- - Développement de l'angoisse de ne pas atteindre les objectifs fixés.

- B – Les formes du pouvoir dans l'entreprise
- Le pouvoir peut :
 - - être exercé par un chef solitaire et charismatique...
 - - reposer sur les textes comme dans la bureaucratie...
 - - être partagé par tous.

- 1°) Le pouvoir charismatique
- - Fondé sur la personne du chef (souvent créateur de l'entreprise).
- Avantages :
- - grande cohérence des décisions ;
- - centralisation souvent efficace dans une entreprise de taille moyenne ;
- Inconvénients :
- - dépendance d'un seul homme (absence ?) ;
- - l'arbitraire peut créer des injustices et développer des tensions.

- 2°) Le pouvoir bureaucratique
- Il est fondé sur le **texte écrit**
- Le pouvoir est distribué suivant un ordre **rationnel**.
- Chaque **poste** est strictement **défini** et chaque agent doit appliquer les textes (procédures).

- Avantages :
- - rationalité des décisions ;
- - grande sécurité pour les membres ;
- - procédures de suivi et de contrôle de l'information et de la décision très rigoureuses.
- Inconvénients :
- - acteurs souvent peu motivés ;
- - fonctionnement assez pesant et inertie assez grande ;
- - peu adapté aux marchés très concurrentiels.

- 3°) Le pouvoir coopératif
- Il est fondé sur la participation de chacun à la décision (surtout petites structures).
- Avantages :
 - - relations interpersonnelles fortes et fructueuses ;
 - - structures souvent très réactives ;
- Inconvénients :
 - - difficulté de prise de décision ;
 - - passions pouvant se déchaîner ;
 - - structure générant facilement de l'angoisse.

- 4°) Le pouvoir technocratique
- Il est fondé sur le savoir et le pouvoir est détenu par les experts.
- Avantages :
 - - la prise de décision est rigoureuse et justifiée ;
 - - les décisions prises sont souvent efficaces.
- Inconvénients :
 - - les conséquences des décisions peuvent être humainement très coûteuses (licenciements...) ;
 - - les personnels d'exécution sont peu pris en compte.

C – Vers un nouveau partage du pouvoir

- Aucun mode d'exercice du pouvoir n'est idéal.
- On assiste à un recul des rapports hiérarchiques.
- Ce nouveau partage du pouvoir est encouragé par le développement des réseaux intranets et il est dû au contrôle des marchés financiers.
- Ces principes de gouvernement d'entreprise imposent plus de transparence et de respect de l'actionnaire.