



Fonds National
des Thèses

Reproduction & Diffusion interdite

République Algérienne Démocratique et Populaire
Université d'Alger
Faculté des sciences économiques

Mémoire de Magister

Thème : Structure d'organisation et processus décisionnel

Cas d'Etude
Processus décisionnel pour le financement
d'un investissement par une banque

Présenté par
Souad ZELMAT

Encadreur
Mr Mohammed SALAH
Professeur agrégé

Année universitaire 2002/2003

Dédicaces

*A mes parents,
A mes sœurs,
A mes nièces et neveux,
A Tous ceux que j'affectionne...*

Je dédie ce modeste travail

Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude aux personnes qui m'ont aidé de près ou de loin dans l'accomplissement de ce travail, en premier lieu mon encadreur Mr Mohammed Salah dont la largesse d'esprit et la patience sont pour moi un exemple.

Mes remerciements vont aussi à Moussa pour son appui moral jamais en défaut et à Mourad qui m'a enrichi de ses connaissances.

Je tiens aussi à remercier le personnel du Crédit Populaire d'Algérie pour sa collaboration et à leur tête Monsieur El hachemi Meghaoui, Président Directeur Général de la banque, qui m'a ouvert les portes de son institution et sans qui ce travail n'aurait pas connu d'aboutissement.

PLAN DE TRAVAIL

Introduction	1
Problématique	3

Première partie : Les différentes approches et théories traitant de l'organisation et de la décision

Chapitre 1: Les approches et théories traitant de l'organisation

1. L'Ecole Classique	9
1.1 Théorie de la gestion scientifique du travail.....	9
Introduction	
1.1.1 Procédure d'analyse.....	10
1.1.2 Détermination de l'objectif	10
1.1.3 Personnel et motivation	10
Conclusion	
1.2 Théorie classique de l'administration	12
Introduction	
1.2.1 La 'Bureaucratie Idéale' de Weber	13
1.2.2 La contribution de Fayol	13
1.2.2.1 Les principes élémentaires d'administration	14
1.2.2.2 Le 'pentagone fonctionnel' de Fayol	15
1.2.3 La contribution de Lyndall Urwick	17
Conclusion	
2. L'approche Humaniste/ Comportementaliste	18
2.1 L'approche humaniste	18
2.2 L'approche comportementaliste.....	19
2.2.1 Gestion de l'organisation.....	20
2.2.1.1 L'objectif.....	20
2.2.1.2 La structure.....	20
2.2.2.3 La spécialisation	21
2.2.2.4 Place et motivation du personnel.....	21
3. L'approche systémique de l'organisation	22
Introduction	
3.1 Méthode d'investigation.....	22
3.2 Notions spécifiques à l'Approche systémique.....	23
3.3 L'organisation	24
3.3.1 Spécificités de l'organisation.....	24
3.3.2 Structure de l'organisation.....	25
3.3.3 Fonctionnement de l'organisation	25
3.3.3.1 Activité (ou limites du système)	25
3.3.3.2 Croissance	26
Conclusion	

Chapitre 2 : Les approches et théories traitant de la prise de décision

Introduction

1. L'école classique	30
1.1 Le management scientifique	30
1.1.1 Les fonctions du manager dans la vision de Taylor	30
1.1.2 La position de Henri Gantt quant aux responsabilités manager.....	31
1.2 La théorie de l'Administration (Prise de décision chez Fayol).....	32
1.2.1 Les organes du management	32
1.2.1.1 La direction générale	33
1.2.1.2 L'état-major (staff)	33
1.2.2 La fonction exécutive.....	33
1.2.2.1 Aptitudes et fonctions du chef d'entreprise.....	33
1.2.2.2 Fonctions de l'«état-major»	34

Conclusion

2. L'approche comportementaliste.....36

Introduction

2.1 Etapes de la décision	36
2.2 Structure de la décision	36
2.3 Caractéristiques de la décision.....	36
2.4 Pré-requis de la décision : l'autorité	38
2.4.1 Relativité de l'autorité.....	38
2.4.2 Rôle de l'autorité	39
2.5 L'exercice de la fonction de décision	39
2.5.1 Procédure décisionnelle.....	39
2.6 L'information et la communication dans le système de prise de décision.....	40
2.6.1 Le système d'information.....	40
2.6.2 Le réseau de communication.....	41

Conclusion

3. La prise de décision dans l'approche systémique..... 41

Introduction

3.1 La hiérarchie.....	41
3.2 Conception systémique de la gestion de l'entreprise.....	42
3.2.1 Le sous-système technique.....	42
3.2.2 Le sous-système organisationnel.....	43
3.2.3 Le sous-système institutionnel.....	43

Conclusion

Seconde Partie : Etude du processus décisionnel pour le financement d'un projet d'investissement au niveau du Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A)

Chapitre 1. Présentation de l'entreprise hôte

1.1 Historique	47
1.2 Capital et volume d'activité	47
1.2.1 Capital	47
1.2.2 Volume d'activité.....	47
1.3 Ressources humaines	48

1.4. Structuration de la banque	48.
1.4.1 Description	49
1.4.2 Commentaires concernant l'organigramme structurel de la banque	51
1.5 Description de la procédure d'octroi d'un crédit ou de financement.....	53
1.5.1 Les structures concernées.....	53
1.5.2 La procédure pour l'aval de financement.....	53
1.5.2.1 La réglementation de base.....	53
1.5.2.2 Le 'parcours' d'un dossier de financement.....	54
1.5.2.2.1 Au niveau de l'agence.....	54
1.5.2.2.2 Au niveau du 'Groupe d'Exploitation'.....	56
1.5.2.2.3 Au niveau de la direction centrale du crédit au siège (DCIS).....	56
1.6 Analyse de la procédure d'octroi du financement.....	57.
1.6.1 Les structures.....	57
1.6.2 Le délai de traitement.....	57
1.6.3 La délégation du pouvoir.....	57
1.6.4 Capitalisation des connaissances professionnelles.....	58
1.6.5 Place de l'élément humain.....	59
Conclusion	

Chapitre 2. Attitude et comportement de l'élément humain dans la banque

(Etude et analyse d'un questionnaire)

2.1 Description de la méthode appliquée	62
2.2 Test du questionnaire.....	62.
2.3 Notes concernant le questionnaire.....	62
2.4 Présentation de l'échantillon	63
2.4.1 Structure de l'échantillon par poste.....	63
2.4.2 Structure de l'échantillon selon l'ancienneté.....	64
2.4.3 Structure de l'échantillon selon la nature de la formation reçue	64
2.4.4 Origine du choix de la profession bancaire	65.
2.5 Etude du questionnaire	66
2.6 Analyse statistique du questionnaire.....	74.
Conclusion	

Conclusion Générale

Index des Tableaux

Intitulé des Tableaux	Page
1. Structure de l'échantillon par poste.....	63
2. Structure de l'échantillon par ancienneté.....	63
3. Structure de l'échantillon selon la formation.....	64
4. Origine du choix de la profession bancaire.....	65
5. Evaluation de la charge de travail dans la structure.....	66
6. Appréciation de l'organisation du travail.....	66
7. Appréciation de la répartition du travail.....	67
8. Appréciation de la nature du travail effectué.....	67
9. Evaluation de la procédure de travail en vigueur.....	68
10. Réaction en présence d'instructions non précises.....	68
11. Réaction en présence d'instructions apparemment fausses.....	69
12. Marge de manœuvre souhaitée au travail.....	70
13. Système de gestion idéal pour une entreprise.....	71
14. Place de l'élément informel dans l'entreprise.....	71
15. Notion de la responsabilité idéale.....	72
16. Classement des qualités essentielles chez un responsable.....	73
17. Occasion de recours à l'initiative et culture personnelles dans le travail.....	73

INTRODUCTION

L'organisation est une réalité incontournable de la vie contemporaine en tant que moyen de regroupement des individus pour l'exercice d'une quelconque activité qu'elle soit de nature sociale, économique, administrative ou autre. C'est en fait l'entité représentative de la société industrielle contemporaine et la seule forme de regroupement des individus capable d'appréhender et d'intégrer la complexité toujours croissante des activités humaines actuelles de quelque nature qu'elles puissent être.

Notre champ d'investigation sera limité cependant à l'organisation économique en général, qu'elle soit productrice de biens ou prestataire de services.

L'importance pour ne pas dire l'omnipotence de ce type d'organisation dans toute structure socio-économique s'explique par le rôle qu'elle joue en tant que milieu de prédilection des interactions (alliances, conflits, enjeux etc....) entre les personnes, et plus spécifiquement entre les différents groupes sociaux constituant la société et de ce fait, son rôle dans la détermination de la nature des autres types d'organisations dans les autres domaines de la vie économique de tout pays.

La façon dont les hommes s'organisent pour travailler, les relations qu'ils établissent entre eux dans le lieu de leur travail, la manière dont ils gèrent ces groupements a constitué un sujet d'intérêt pour bon nombre d'auteurs que ce soient des hommes de terrain tels que Fayol, Emerson, ou des chercheurs tels que Charles Babbage ou Andrew Ure et ce, depuis près de deux siècles (à tout le moins en occident !).

Cependant l'étude systématique et continue des organisations, de leur gestion, de leurs méthodes de travail et de leur processus de prise de décision (en tant que domaine spécifique de la science économique) n'a commencé qu'avec l'avènement du vingtième siècle avec les tenants de la « gestion scientifique du travail » tels que Frederick Taylor, Henry Gantt, Frank Gilbreth et autres. En effet, La littérature économique s'est enrichie au cours du temps, à travers l'observation et l'analyse des événements et pratiques économiques, d'écrits tentant de comprendre le sujet. Bien que relevant de différents courants de pensée et avançant des théories concurrentes, leurs auteurs ont néanmoins, d'une manière ou d'une autre apporté leur pierre dans la construction de l'édifice qu'est 'la théorie générale de l'organisation', [théorie regroupant les différents éléments de base communément admis par les différents courants de pensée] . D.S Pugh la définit comme étant « l'étude de la structure et du fonctionnement des organisations ainsi que du comportement en leur cadre, des groupes et des individus».¹

1. D.S Pugh in Organisation theory (selected readings).Penguin Books.1984. p 9.

Il est indéniable que la plupart des théories soient d'un grand intérêt, ne serait-ce que du point de vue intellectuel à tout le moins. Cependant, pour le travail qui nous occupe, nous ne retiendrons que celles que nous considérons comme étant les plus représentatives ou les plus marquantes quant à leur impact ou répercussions sur la vie économique ou sur leur objet d'analyse.

Considérant ce que nous venons de dire jusqu'à présent, ce travail sera articulé de la manière suivante :

-*- La première partie, purement théorique sera la partie au cours de laquelle nous formulerons au fur et à mesure notre entendement de l'entité qu'est l'organisation économique et ce, en puisant dans les contributions appropriées des théories les plus représentatives traitant du sujet. Dans une première phase, consacrée spécifiquement à l'étude de l'organisation, nous tenterons d'analyser et de comprendre dans quelle mesure ses éléments constitutifs que sont ses objectifs, sa structure, sa stratégie et donc sa politique, les motivations de son personnel, etc.... et les interactions éventuelles entre ces différents composants déterminent son mode de fonctionnement et de gestion et par là, l'étendue de sa maîtrise du domaine d'activité dans lequel elle exerce.

Nous aborderons dans la seconde phase le processus décisionnel proprement dit et tenterons à travers la confrontation des courants de pensée dominants de déterminer ses prémisses, le comment de son élaboration ainsi que son cheminement au travers des différentes structures de l'organisation et les différents modes (si tel est le cas) de sa mise en application par ces mêmes structures.

-*- La seconde partie sera elle, consacrée à l'étude d'un cas pratique de prise de décision, en l'occurrence, le financement d'un investissement. La confrontation entre la théorie et la pratique Algérienne quant à la « théorie des organisations » sera tributaire de la disponibilité des données.

PROBLEMATIQUE

Comme nous l'avons noté dans l'introduction, étudier le processus décisionnel collectif revient à étudier en premier lieu le cadre dans lequel il s'exerce, en l'occurrence l'organisation qu'elle soit de nature publique ou privée, à but lucratif ou non (administratif ou associatif). L'organisation, en tant que système complexe de confrontation d'intérêts des différents groupes sociaux et lieu d'établissement des relations diverses entre les membres du personnel, qu'elles soient de nature professionnelle ou autre, détermine à travers les objectifs poursuivis et le mode de gestion la manière dont la prise de décision est exercée ainsi que les règles qui président à l'élaboration de son processus. En fait, certains auteurs comme Herbert Simon vont jusqu'à assimiler la gestion à la prise de décision. ^(H.Simon, 1960)

Par ailleurs, du fait même que l'organisation constitue le lieu de rencontre et d'interaction de groupes et de personnes motivés différemment, il est à envisager la possibilité que la gestion d'une organisation publique puisse différer de celle d'une organisation privée du fait même de la différence des fins poursuivies, de même que celle d'une organisation à but lucratif différera de celle d'une association. De ce fait, on peut avancer que la nature du processus décisionnel aura une influence quand à la méthode de gestion à mettre en place !

Le thème de ce mémoire est l'étude du processus de prise de décision dans le cadre d'un système de travail organisé et structuré, étude que nous essaierons de mettre en pratique, ou plutôt de confronter avec la pratique algérienne, dans le cas d'une institution financière (banque) et ce, une fois que nous aurons passé en revue dans un premier temps certaines des théories les plus notables dans le domaine. Considérant le fait que l'organisation économique constitue le cadre de référence par excellence de cette fonction qu'est l'exercice de la prise de décision ; aussi est-il évident que notre investigation commencera par son analyse en tant que système socio-économique de gestion de l'activité des individus. C'est ainsi, qu'à travers l'étude de l'organisation en tant que cadre d'exercice de la prise de décision, nous essaierons de rechercher dans quelle mesure sa forme structurelle et la nature de sa gestion peuvent avoir ou non une influence, ou déterminent de quelque manière que ce soit le processus de prise de décision tout entier, ainsi que l'éventualité d'une relation dialectique entre eux.

Il est de notoriété reconnue que la réflexion sur les organisations s'est alimentée essentiellement –comme nous l'avons mentionné au début de ce travail- de cas réels de l'activité économique pour avancer ses théories, étayer ses propositions d'appréhension et de compréhension de la manière dont les entreprises organisent leur

activité et fonctionnent, ainsi que proposer des modèles de management en vue d'améliorer leur efficacité et rentabilité économique.

En retour, bon nombre d'entreprises ont appliqué, certaines avec beaucoup de succès, les recommandations concernant les principes de gestion auxquelles a abouti la théorie des organisations et ce, sur la base de recherches sur le terrain.

Qu'en est-il de l'entreprise algérienne ? Quelles sont les règles de son fonctionnement ? Quelle est la procédure en application pour la prise de décision ? En fait qui décide ? Y a-t-il une quelconque relation entre structure, gestion et mode de prise de décision ? Jusqu'à présent, l'état a été propriétaire en dernier ressort de la plupart des entreprises, et donc intervient par l'intermédiaire de ses représentants dans la prise de décision, du moins en apparence, ou plutôt en 'théorie' ! Par conséquent, la prise de décision en tant que processus spécifique n'existerait plus au sein de l'organisation (du fait de l'implication directe de la tutelle !) et se réduirait de ce fait en une simple instruction administrative (ou injonction) à mettre à exécution !.... Jusqu'à quel point l' « autonomie des entreprises » est-elle appliquée concernant le sujet qui nous occupe ?

Autant de questions dont les réponses sont très souvent et jusqu'à présent difficiles à trouver (du fait peut-être, de l'opacité relative des règles d'administration ou de l'indétermination du système ?!) et qui, si elles existent, ouvriraient la voie pour la compréhension de l'entité vague et difficile à cerner qu'est l'entreprise algérienne et apporteraient ainsi « beaucoup d'eau aux moulins » des spécialistes de la question. Cependant, il n'est pas de notre prétention d'étudier l'entreprise algérienne en totalité, sujet trop vaste pour le cadre du présent travail, mais nous essaierons plutôt dans la mesure du possible (ou plutôt dans la limite des données disponibles recueillies) d'y apporter des éléments de réponse, du moins concernant le cadre de l'étude du cas pratique, en l'occurrence une institution financière algérienne et qui est le Crédit populaire d'Algérie.

Remarques

1. Chaque approche a privilégié une dimension particulière de l'organisation, ce qui se traduit dans la différence de structuration et l'importance relative accordée à chaque partie traitant du même sujet dans les différentes théories reprises dans le présent travail. Par ailleurs, certaines approches n'ont pratiquement pas abordé certaines questions relatives à l'organisation, questions que d'autres approches ont traité en profondeur. Par conséquent, cette disparité dans l'importance accordée par les différentes théories aux différents sujets relevant de l'organisation se reflétera de fait sur la structure de ce présent travail car, il nous a été impossible d'homogénéiser les différentes sections entre elles.

2. Concernant les références bibliographiques, nous avons adopté la méthode suivante :

- dans le cas d'une reprise intégrale et littérale de l'expression de l'auteur, la référence complète est donnée en bas de page.
- dans le cas où seulement l'idée a été utilisée, la référence est donnée à côté ne reprenant que le nom de l'auteur et l'année de publication de l'ouvrage.

PREMIERE PARTIE :

*Les différentes approches et théories traitant
de l'organisation et de la décision*

Chapitre 1

Les approches et théories traitant de l'organisation

Définition : Entendue au sens général, une organisation est un regroupement de personnes en vue de l'exercice d'une activité coordonnée et définie et ce, à des fins avouées. Le « manuel du management »¹ donne l'organisation au sens socio-économique du terme, comme un regroupement d'individus délibérément crée et maintenu en vue de la réalisation d'objectifs explicitement déterminés.

La spécification de l'objectif pour lequel l'organisation est créée est indispensable car sa réalisation implique la mise en place d'une division organisée et coordonnée du travail ainsi qu'une répartition hiérarchique de l'autorité. Ceci est d'autant plus nécessaire que l'organisation économique est soumise aux lois de la rentabilité et de la performance.

Dans ce genre d'organisation les personnes sont moins importantes que les rôles qu'elles tiennent et fonctions qu'elles occupent, (du moins en théorie, car nul n'oserait nier l'existence de personnes charismatiques faisant l'organisation elles-mêmes tels que Lee Iacocca ou Henry Ford) car l'organisation continuerait à exister telle quelle malgré le changement possible et continu du personnel, à condition que l'objectif pour lequel elle ait été créée soit maintenu, car celui-ci constitue en fait sa 'raison d'être'.

Dans cette définition, nous avons relevé certains éléments-clés constitutifs de toute organisation socio-économique que sont l'objectif, la structure, la hiérarchie, les

fonctions (ou rôles) assumées par le personnel et par là, l'autorité dont certains seraient investis. Autant d'éléments à étudier plus profondément lorsque nous aborderons les différents courants théoriques relatifs à l'organisation, de même que nous essaierons de relever l'éventualité de similitudes ou de différences quant à leur signification et importance entre les différentes théories confrontées.

1. Thomas Kempner: a handbook of management .3rd edition.1980. Penguin Books

1. L'Ecole Classique

L'école classique de la théorie des organisations est la « pionnière » dans ce domaine. Elle s'est imposée en tant que courant de pensée avec la généralisation des méthodes de production industrielles qui ont remplacé finalement les méthodes artisanales des manufactures. Le fait notoire est qu'elle fut au départ, mis à part quelques rares exceptions, (Max Weber entre autres), l'œuvre d'hommes de terrain et non de chercheurs ou d'universitaires, ces derniers ne se sont intéressés à la question que plus tard. L'école classique s'est développée essentiellement selon deux lignes d'investigation) :

1) la première ligne d'investigation : s'est cristallisée autour des travaux pionniers de Frederick Taylor¹ - poursuivis et approfondis par la suite par ses successeurs tels que Frank, Gantt, les Gilbreth entre autres- et connue sous l'appellation de « Gestion Scientifique du Travail » (GST). Ce courant s'est occupé principalement des travaux à caractère répétitif et quotidien que ce soit dans les ateliers ou les bureaux, activités n'exigeant pratiquement aucun effort intellectuel de la part de l'exécutant.

2) la deuxième ligne d'investigation : s'est occupée davantage des problèmes d'organisation du travail et de coordination au sein de l'administration, d'où son appellation de « Théorie de la gestion administrative » et connue aussi sous le nom de « Théorie de la Départementalisation » dont ses adeptes les plus connus sont Fayol, Gulick, Urwick, Mooney et Reiley

1.1 Théorie de la gestion scientifique du travail

Introduction

Cette théorie est celle de l'étude des activités physiques de base dans les ateliers de production. Le but recherché est l'amélioration de l'efficacité des travailleurs par la mise en œuvre de méthodes d'exécution des tâches les plus simples possibles. Cet intérêt spécifique et exclusif aux variables physiologiques du travailleur lui valut de la part de March et Simon l'appellation de « théorie physiologique des organisations »².

1. F.W Taylor: "Scientific management" Harper & Row Edition.1947

2. J.G March & H.Simon : "les organisations" Edition Wiley. p12

1.1.1 Procédure d'analyse

* La première étape consistait pour Taylor et ses disciples à définir le travail à accomplir et à déterminer ensuite les différentes tâches qui le composent. Ces dernières elles-mêmes finissaient par être réduites en actions élémentaires dont les différents gestes requis étaient soigneusement étudiés en termes de temps et de méthodes d'exécution.

* La seconde et dernière étape de la procédure d'analyse consistait en la recombinaison des différentes tâches (en éliminant à l'occasion certaines inutiles), dans l'ordre qui garantissait le maximum d'efficacité en termes de rendement. Le résultat final étant une amélioration de la productivité globale des travailleurs.

1.1.2 Détermination de l'objectif

Dans la gestion scientifique du travail la tâche, définie comme étant un processus complexe d'analyse et de synthèse (décomposition- recombinaison du travail à accomplir) constitue l'élément fondamental des systèmes de travail proposés par Taylor, Gantt, les Gilbreth et autres. Aussi sa définition et détermination

constitue une fin en soi et donc peut être assimilée à un objectif. C'est en fait, selon Taylor lui-même, l'élément individuel le plus important dans la gestion moderne du travail. En définitive, c'est grâce aux études initiales sur la tâche qu'est apparue l'importance capitale de la détermination des objectifs.

1.1.3 Personnel et motivation (Rôle de l'élément humain)

Dans la théorie de Taylor, la participation des employés dans le processus de production ne présente aucun sinon peu d'intérêt. En fait, lui et ses disciples se sont contenté d'étudier l'emploi des hommes en tant qu'auxiliaires servant les machines. Lorsqu'ils s'intéressaient au travailleur, c'était pour décrire les caractéristiques de l'organisme humain (de la manière dont ils décriraient une simple machine dans l'exécution d'un travail !), dans le but d'améliorer l'efficacité de ses mouvements. Ceci a fait dire à H. Simon et J.G March que « les études traditionnelles des 'temps et méthodes' ont évité les activités résolutoires et ainsi, n'ont pas traité les aspects du comportement humain »¹.

1. H.Simon & J.G March : les organisations. Edition Wiley.1958.

Conclusion

Bien que Taylor et ses disciples furent souvent incriminés comme ayant contribué fortement à l'aliénation des ouvriers (et ce, malgré une augmentation sensible de leurs revenus et niveau de vie), leurs investigations dans les méthodes eurent pour conséquences de provoquer des transformations notables dans les techniques et outils de production, et par là des produits fabriqués. Par ailleurs, le management scientifique, à travers les analyses des opérations individuelles de production contribua grandement à l'amélioration de l'organisation du travail dans les ateliers et permis le passage à l'ordonnancement de la production à partir des flux de matières et d'information, en d'autres termes à l'automatisation. Cette dernière est le prolongement logique et inévitable du management scientifique, et à notre avis, le 'couronnement' des travaux de Taylor, eu égard à ses retombées économiques (accroissement de la rentabilité et expansion de la production de masse, entre autres).

En effet, une fois les tâches de production répertoriées et ordonnancées, de là à la mécanisation, il n'y a qu'un pas, pour arriver finalement au remplacement de l'homme

par la machine. Un autre effet dérivé des travaux de Taylor et de ses disciples fut selon P. Drucker⁽¹⁹⁵⁴⁾, qu'à travers la mécanisation et donc la libération d'une partie de la main d'œuvre, la demande en travailleurs intellectuels augmenta notablement, tendance qui s'accroît après la deuxième guerre mondiale.

Finalement, sur la base de ce qui précède, et bien qu'ayant peu contribué à la connaissance des organisations, comme le soutiennent certains auteurs comme March et Simon, il serait cependant intellectuellement honnête de reconnaître aux tenants de ce courant leur contribution notable et incontournable dans les procédés de production et leurs conséquences sociales et économiques (amélioration de la production en qualité et quantité- augmentation du niveau de vie des travailleurs), ne fut-ce que de ce point de vue.

1.2 Théorie classique de l'administration

Introduction

Les principaux représentants de ce courant de pensée sont H. Fayol, L. Gulick, L. F. Urwick, J. D. Mooney et A. C. Reiley.

Cette théorie développée par ses tenants au début du 20^{ème} siècle est une tentative de recherche de caractéristiques structurelles communes aux divers types d'organisation (quelque soit leur nature et objectif), ainsi que l'identification d'éléments de base dans les processus administratifs et ce, dans le but d'établir et de développer des principes généraux de conduite et de travail dont l'application permettrait l'amélioration effective des performances des organisations concernées.

La principale motivation de ces auteurs dont la plupart étaient des hommes de terrain (managers), était de trouver une solution aux problèmes pratiques rencontrés dans leur organisation tels que la division du travail entre les différentes structures de l'organisation, la coordination, le contrôle, la distribution de l'autorité... etc.

En effet reconnaissant les répercussions positives résultant de la division du travail, ces auteurs ont tenté de proposer des bases sur lesquelles une telle division pourrait être instaurée au sein de l'organisation ainsi que les moyens nécessaires pour assurer une coordination entre les différentes sections ainsi créées.

Considérant le fait que Henri Fayol est l'un des pionniers de la théorie des organisations, ce qui lui valut d'être reconnu et à juste titre comme étant le « père » de la théorie de l'administration, nous allons illustrer cette partie avec sa contribution parue en 1916 sous le titre « Administration industrielle et générale¹ », travail basé sur son expérience personnelle en tant que directeur général de la société minière de Comambault.

Cependant, nous ne saurions parler de gestion et d'administration des organisations sans mentionner la 'Bureaucratie Idéale' proposée par Max Weber² qui, selon les propres termes de ce dernier n'est qu'une '*reconstitution sélective*' du monde réel. En effet, l'organisation qu'il y décrit est basée sur des principes qui n'ont pas cours dans la réalité mais pourrait servir de référence vers laquelle tendrait toute organisation.

1. Henri Fayol. 'Administration industrielle et générale'. Edition Dunod .1962

2. Max Weber. 'the theory of social and economic organisations'. NY. Free Press.1957

1.2.1 La 'Bureaucratie Idéale' de Weber

Cette 'bureaucratie idéale' est sous-tendue par quatre points principaux :

1. l'identification préalable des caractéristiques de l'entité qu'est cette bureaucratie,
2. description de sa croissance et évolution et les raisons de cette croissance,
3. mise en relief du changement social concomitant,
4. découverte des conséquences de cette organisation bureaucratique sur la réalisation d'objectifs relevant en premier lieu d'une autorité politique.

Ainsi définie, Weber considérait cette organisation bureaucratique comme étant la solution rationnelle à la complexité des problèmes modernes. Pour lui, cette 'bureaucratie' est un dispositif adapté à l'utilisation de capacités spécialisées, mieux encore, il la considère comme le système d'organisation le plus efficace qui soit !

Selon lui, sa supériorité sur les autres formes d'organisation repose sur deux éléments :

1 : l'autorité bureaucratique qui y est exercée est dominée par le principe de '*nomination*'. Le principe de '*sélection*' étant incapable d'assurer la rigueur de la discipline nécessaire pour le bon fonctionnement de l'organisation (du fait de la concurrence pour le pouvoir qu'il pourrait entraîner entre les supérieurs et les subordonnés) et que seul le principe de '*nomination*' peut assurer.

2 : le deuxième élément confortant la supériorité de l'administration bureaucratique est l'utilisation croissante des connaissances techniques dans la gestion courante. En effet, et selon ses propres termes « l'administration bureaucratique signifie fondamentalement l'exercice du contrôle sur la base de la connaissance⁽¹⁾ »

Concernant la dimension humaine, Weber n'a pas accordé d'attention particulière au rôle joué par l'individu dans l'organisation, cependant il a analysé en profondeur la relation existante entre le fonctionnaire et son emploi.

Il perçoit plutôt la bureaucratie comme une *mécanisme adaptatif* pour l'utilisation d'aptitudes et de capacités spécialisées. Il n'est en fait, pas spécifiquement attentif à l'élément humain et sa place particulière dans l'organisation.

1.2.2 La contribution de Fayol

Cette courte digression sur la "Bureaucratie Idéale" de Weber faite, nous passons à l'étude de l'organisation et son fonctionnement telle que préconisée par Henri Fayol.

Fayol a défini le management ou l'administration de toute organisation quelque soit sa nature ou son objectif à travers cinq éléments primaires.

1. Max Weber . option citée

Ces cinq éléments d'administration sont devenus les fondements et références de base dans la considération et l'analyse des procédés et fonctions élémentaires du management de même qu'ils sont nécessaires et indispensables pour mettre en pratique les quatorze principes de gestion qu'il a établis. A ce niveau, il y a lieu de spécifier que pour Fayol⁽¹⁹⁶²⁾:

1. le nombre de principes n'est pas exhaustif, car toute règle ou moyen administratif permettant de fortifier et faciliter le fonctionnement de l'organisme peut être considéré comme un principe.

2. par ailleurs, quand à la nature même de ce principe, Fayol note que celui-ci n'est ni rigide ni absolu. Il peut être une forme d'adéquation et est fonction des circonstances et conditions prévalentes à chaque événement et le même principe peut n'être appliqué qu'une seule fois, et ceci dû aux aléas des hommes et des circonstances.

Nous n'énumérerons pas ici les 14 principes de Fayol mais plutôt les plus importants à notre sens, quand au bon fonctionnement de l'organisation et dans l'ordre qui nous semble le plus logique.

1.2.2.1 Les principes élémentaires d'administration

1. Division du travail : l'objectif est de produire mieux et plus en fournissant le même effort. Elle a pour conséquence immédiate la « spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs » (y afférents).
2. Discipline : entendue en termes d'obéissance et d'assiduité au travail, est le reflet du respect des conventions établies au sein de l'organisme. Une bonne discipline implique entre autres l'application judicieuse des sanctions qu'elles soient positives ou négatives. Elle est indispensable pour le bon fonctionnement de l'institution et dépend essentiellement de la valeur de ses leaders.
3. L'unité de direction : le programme général d'action qui reflète l'objectif de l'organisme nécessite pour sa réalisation que les efforts de tous soient coordonnés par un seul chef.
4. L'autorité : définie comme étant le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir, est composée de deux (2) éléments :
 - Le premier, autorité statutaire (droit de commander), relève de la fonction exercée elle-même ;
 - Le deuxième, autorité personnelle (pouvoir de se faire obéir) est le complément indispensable à l'autorité officielle et dépend essentiellement de la force de caractère et de la valeur morale du chef et qui, sans elles, n'en serait pas un !
5. La centralisation : selon Fayol, la centralisation est aussi indispensable que la division du travail. En fait, elle est dans la « nature des choses » ! Cependant, c'est avant tout une question de mesure, et c'est la taille de l'organisme qui détermine le degré de centralisation à appliquer, et celui-ci est plus poussé dans les petites entreprises que dans les grandes où la délégation d'autorité s'impose de fait ; mais en dernier ressort, le degré de centralisation à appliquer doit permettre l'utilisation la meilleure qui soit possible, de tout le personnel de l'entreprise à quelque niveau que ce soit.
6. L'unité de commandement : les ordres reçus par un agent ne doivent provenir que d'un seul chef. Dans le cas contraire, l'autorité et la discipline sont compromises mettant en danger la stabilité de l'institution entière. La dualité de commandement est fréquente dans les institutions. Elle est présente dans des cas tels que la délimitation

imparfaite des fonctions et tâches assignées à différents départements, ou lorsque des départements sont en constante relation, ce qui a pour résultat de créer une imbrication des fonctions et donc un « chevauchement de compétences », état qui influe de manière négative sur la conduite ultérieure des affaires.

7. La hiérarchie : est définie par Fayol comme étant la « série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs »^(H.Fayol.1962) et constitue la voie suivie par les ordres transmis. Ce chemin imposé par :

- les besoins d'une transmission sûre et assurée (sujet au doute, du fait de la déformation possible et probable de l'information par le passage à travers des niveaux hiérarchiques successifs !),
- l'unité de commandement; est en fait souvent excessivement et inutilement long avec des conséquences néfastes pour la bonne marche de l'organisme.

Pour remédier à cet état de fait, Fayol propose le principe de la « passerelle » qui se résume en la mise en contact directe de différentes sections appartenant à des départements différents, contournant ainsi la longue route de la hiérarchie et allégeant efficacement le travail de tout l'organisme. Par ce moyen, des affaires qui autrement mettraient des semaines sinon des mois à trouver une solution et dont la pertinence resterait à prouver, seraient solutionnées efficacement en quelques heures ou en quelques jours.

Selon Fayol, cette procédure permettrait de sauvegarder le principe de la hiérarchie si les chefs respectifs des subordonnés en contact sont tenus au courant du déroulement total de l'affaire depuis leur autorisation initiale jusqu'au rapport final.

8. Subordination de l'intérêt personnel à l'intérêt général : un 'credo' important dans toute organisation et qui veut que l'intérêt d'un employé ou groupe d'employés ne saurait prévaloir sur celui de l'institution, bien que les deux doivent être respectés.

L'une des tâches de la direction est de trouver les moyens pour les réconcilier, des moyens tels que :

- de la fermeté et de bons exemples de la part des supérieurs,
- des arrangements et accords entre le personnel et la direction aussi équitables que possible et,
- une constante supervision.

Pour parvenir à cet état de choses, le principe suivant s'impose de lui-même et c'est :

9. L'ordre est nécessaire, et c'est celui qui implique que chacun soit à la place où il est le plus efficace pour l'institution, ou en d'autres termes, "The right man in the right place" comme le résume si bien l'expression !

10. L'initiative, entendue comme étant le pouvoir de concevoir un bon plan et de mener à bien son exécution est une faculté nécessaire dans l'entreprise selon Fayol et constitue une grande force qu'il faut encourager et développer à tous les niveaux de l'entreprise et c'est ce qu'il préconise aux dirigeants de tout organisme de faire.

Cette liste n'est pas exhaustive comme nous l'avons noté en premier lieu mais reprend les principes que nous considérons comme étant les plus importants pour toute organisation. Il est remarquable de constater que certains de ces principes de gestion et d'administration sont restés d'actualité tels que la division du travail, la hiérarchie, l'unité de commandement, l'autorité et son corollaire la responsabilité.

1.2.2.2 Le 'pentagone fonctionnel' de Fayol

La mise en pratique effective et efficace de ces principes de gestion requiert l'existence des cinq éléments ou fonctions d'administration que nous avons mentionné plus haut, ce sont :

- 1- La prévision : c'est pour cet auteur, scruter l'avenir et dresser le programme d'action de l'organisme.
- 2- L'organisation : mettre en place le double organigramme matériel et social de l'entreprise.
- 3- Le commandement : consiste à faire fonctionner le corps social, c.a.d le personnel.
- 4- La coordination : consiste à relier, unir et harmoniser tous les actes et efforts des différentes sections de l'entreprise en vue de l'atteinte de l'objectif fixé.
- 5- Le contrôle : comme son nom l'indique, se résume à veiller au bon fonctionnement de l'organisme conformément au programme arrêté.

L'exercice de ces cinq éléments ou fonctions de base relève bien sûr de l'instance exécutive de l'organisme et qui est la direction de l'entreprise dont nous aborderons la fonction principale au chapitre suivant.

1.2.3 La contribution de Lyndall Urwick

Les idées de Fayol furent développées par la suite par Lyndall Urwick dans son ouvrage intitulé «Elements of Administration» paru en 1944, ouvrage que Jack Duncan qualifie de « chef-d'œuvre d'analyse et d'intégration ¹ » et dans lequel il

avançait une tentative de théorie unifiée et uniforme du management. Dans ses grandes lignes, cette théorie spécifie que toute entreprise ou institution pour être efficace, doit respecter certaines règles d'organisation parmi les plus importantes :

- La division de l'organisation en départements distincts
- L'uniformisation des procédures de travail
- La spécialisation des tâches et la standardisation des opérations

Conclusion

Les principes proposés par cette école classique se révélèrent être d'une portée pratique très limitée, certains s'avérèrent même se contredire (ou s'exclure) mutuellement. Comme le dit si bien H. Simon, une théorie générale de l'administration doit comprendre des « principes d'organisation permettant la prise de bonnes décisions et des principes assurant des actions efficaces »⁽²⁾.

Or cette théorie de l'administration a avancé plutôt des propositions de ce qui *devrait être*, et a accordé de ce fait très peu d'intérêt au comportement *réel* dans les organisations, et c'est ce qui explique son abandon par la suite.

1. W.J. Duncan. The history and philosophy of administrative thought. In 'Business and Society'. 1971. p26

2. H. Simon . 'Administration et processus de décision', 3rd edition. Economica. 1983. ch1/p4

2. L'approche Humaniste/ Comportementaliste

2.1 L'approche humaniste

L'approche humaniste a vu le jour en réaction à l'approche mécaniste qui n'a accordé aucun intérêt à la dimension humaine de l'entreprise et a de ce fait complètement négligé, pour ne pas dire ignoré, la place et l'influence de l'élément humain dans l'organisation. Elle fut initiée avec les expériences menées par Elton Mayo¹ et son équipe durant le deuxième lustre des années 1920 et le début des années 1930 à l'usine de la Western Electric Company à Hawthorne. Le but de ces études était de déterminer

l'existence et l'influence de relations possibles entre les conditions de travail et le comportement et la productivité des travailleurs. En tout état de cause, ces expériences démontrèrent le fait indiscutable que les travailleurs avaient d'autres motivations pour le travail que le salaire, des motivations d'une toute autre nature que pécuniaire telles que la considération, un environnement de travail propice, des relations professionnelles enrichissantes, entre autres. Cependant le véritable précurseur de cette approche fut Oliver Sheldon quand il affirmait dès 1923 que "les affaires avaient une âme" et que le management avait des responsabilités sociales. Sa contribution à la théorie des organisations eut pour effet la naissance du mouvement humaniste. Ce courant reflète les premières influences des sciences sociales sur la nouvelle discipline qu'est l'administration des organisations. L'idée à la base de cette approche est que les administrateurs des organisations et des entreprises en particulier, doivent accepter le fait que ces dernières ne sont pas seulement des systèmes de production de biens et de services, mais que ce sont aussi des systèmes sociaux à travers lesquels les individus cherchent non seulement à satisfaire leurs besoins économiques mais aussi à réaliser leurs aspirations profondes d'accomplissement de soi. Cette nouvelle approche des organisations a été enrichie par la suite par des réflexions et travaux remarquables tels que ceux, (pour ne citer que ceux-là) de :

- Maslow (pyramide des besoins) qui avance la proposition que c'est «l'étude des buts ultimes de l'Homme qui définissent sa motivation»⁽²⁾. Ces buts sont hiérarchisés et vont de la satisfaction des besoins physiologiques primaires à la recherche de la satisfaction des besoins psychologiques d'affirmation de soi et de développement personnel.

1. Elton Mayo. 'The human problems of an industrial society'. 2nd edition. NY. Macmillan. 1933

2. A. Maslow in 'motivation and personality'. 2nd edition. NY. Harper & Row. 1970

- McGregor¹ lui, a exposé une théorie dans laquelle il décrit deux visions du management d'entreprise diamétralement opposées : les (Théorie X et Théorie Y), où la 'théorie X' représente la vision traditionnelle de l'entreprise dont la gestion est basée sur le principe d'exercice du contrôle et de l'autorité ; tandis que la 'théorie Y' constitue une conception nouvelle de l'entreprise visant à intégrer les buts individuels et les buts de l'entreprise. Cette intégration est réalisée à travers l'instauration de conditions permissives à l'atteinte de cet objectif global.

- Quant à F.Hertzberg, dans son ouvrage intitulé « motivation to work»², affirme que la motivation au travail provient surtout lorsque le travail confié à l'employé lui procure une satisfaction personnelle (non pécuniaire), ce qui s'apparente au principe d'«enrichissement des tâches».

Tous ces travaux et recherches ont pour point commun la valorisation de l'individu dans son milieu de travail et les répercussions que cela entraîne au niveau social et sur les performances économiques des organisations.

2.2 L'approche comportementaliste (Behaviorist)

Cette approche a été élaborée dans ses grands traits spécifiques vers la fin des années cinquante et le début des années soixante par James. March, enrichi par Richard Cyert, et surtout développée par H.Simon en se basant principalement sur les travaux de ce dernier concernant l'organisation et en reprenant des concepts clés tels que la hiérarchisation des objectifs de l'organisation et leur caractère conflictuel, la procédure séquentielle de la prise de décision ou le principe de la rationalité limitée, pour ne citer que ceux-là. Les points forts de cette approche sont dus à notre avis, au fait que ses auteurs ne se sont pas arrogé la prétention de vouloir expliquer les processus administratifs et de gestion concernant la prise de décision à partir de principes et normes préétablis, mais parce qu'ils se sont contenté d'observer, d'analyser et d'expliquer finalement ces mêmes processus et comportements administratifs en cours, en relevant au passage leurs caractéristiques et défauts, c'est ce qu'on appelle la méthode inductive.

Cette approche, non normative, est toujours selon nous, d'actualité, pour la compréhension des systèmes administratifs de gestion.

Finalement, il est à noter que la conception de ces auteurs a cela de spécifique que la méthode qu'ils utilisent pour étudier les comportements des individus dans les organisations s'apparente à l'approche systémique.

1. D.McGregor: the human side of entreprise. MacGraw-Hill edition.1960

2. F.Hertzberg, B Mausner & BB. Snyderman: «the motivation to work». Wiley edition. 1959

Définition : dans cette approche, l'organisation est identifiée comme étant la conjonction de deux éléments en présence de l'affichage des objectifs de celle-ci et qui sont :

1- établissement de principes d'organisation pour une bonne prise de décision

2- comportement actif des exécutants, assimilant les objectifs de l'organisation comme étant les leurs. Ces derniers étant la résultante d'un compromis entre les objectifs différenciés des divers groupes constituant l'organisation^(H.Simon,1983)

De cette définition, nous constatons l'importance primordiale accordée à la détermination des objectifs mais surtout, à l'importance accordée à l'élément humain dans cette approche et dont la position se démarque nettement de celle adoptée par l'école classique et sans doute en réaction à cette dernière.

2.2.1 Gestion de l'organisation

2.2.1.1 L'objectif

L'objectif n'est pas celui d'un seul homme ou groupe d'individus, mais c'est plutôt l'aboutissement d'un jeu de contraintes et de conflits de différents groupes sociaux aux intérêts divergents et tentant chacun de son côté d'utiliser les ressources de l'organisation à la réalisation de ses objectifs spécifiques. En définitive, c'est de la confrontation conflictuelle et sans cesse renouvelée que se détermine l'objectif de l'organisation, un objectif changeant et évolutif dans le temps¹.

Pour terminer, notons au passage que, suite à la spécialisation fonctionnelle, cet objectif global est décomposé en une série d'objectifs subsidiaires répartis entre les différentes structures de l'organisation.

2.2.1.2 La structure

Toute activité organisée pour être efficace, doit être structurée. La taille de l'organisation déterminant le degré de cette structuration.

Selon cette approche, la structuration de l'organisation doit refléter son fonctionnement. En effet, la structuration ne doit pas être comprise comme la simple division de l'activité de l'entreprise entre différents services, la description des fonctions qui leur sont dévolues et des objectifs intermédiaires qui leur sont assignés (objectifs concourant à la réalisation de l'objectif général de l'organisation)^(H.Simon,1983)

1. R.M Cyert & J.G March in 'a behavioral theory of the firm'. Chp3. Prentice hall.1963

En plus de ce qui précède, la bonne structuration doit renseigner sur la répartition des responsabilités, du degré de centralisation des décisions et donc du nombre de niveaux

hiérarchiques, de la nature des relations dans les divers services ainsi que des réseaux de communication tissés entre eux, ces derniers rendant compte du degré de coordination existant entre les sous structures de l'organisme, et par là-même, du degré d'efficacité atteint par l'entreprise dans son activité.

2.2.2.3 La spécialisation

C'est un des traits caractéristiques de toute organisation, car étant le fait de toute activité collective que celle-ci soit efficiente ou pas. Prise en tant que telle, la spécialisation contribue plutôt à inhiber et stériliser les capacités d'innovation du personnel.

Aussi, pour éviter cet écueil et pour qu'elle soit efficace, les administrateurs doivent veiller à ce qu'elle soit bien organisée et structurée selon les missions de l'organisme^(H.Simon,1983). La spécialisation est de deux sortes :

1- la spécialisation horizontale : elle est fonction de la division du travail et constitue une caractéristique fondamentale de l'activité organisée.

2- la spécialisation verticale : hiérarchique, elle est fonction de la prise de décision spécifique. Lorsqu'elle est bien instituée, cette sorte de spécialisation est utile à plus d'un titre :

- Elle est indispensable en la présence de la division horizontale pour assurer la coordination du personnel exécutant.
- Elle permet la prise de décisions avisées (niveau hiérarchique approprié)
- Elle responsabilise le personnel dans sa prise de décision (devant le groupe représentant l'autorité de l'organisation).

2.2.2.4 Place et motivation du personnel

Selon cette approche, chaque individu, aussi élémentaire que puisse être sa fonction au sein de l'organisation, est considéré comme un centre de décision. Car comme le dit

Simon, même dans le cadre des tâches routinières, il existe toujours un « espace discrétionnaire »¹ laissé à l'employé pour l'interprétation du travail confié et la mise en œuvre de la meilleure manière de l'exécuter.

1. H.Simon. 'Administration et processus de prise de décision'. chp1. édition economica. Paris.1983

Par ailleurs, l'adhésion des employés aux objectifs de l'organisation est indispensable. Il revient donc aux dirigeants dans leur manière de gérer, de les amener à considérer comme leurs, les objectifs de l'organisation.

Ainsi, au lieu de faire prévaloir leurs préférences personnelles, les employés effectueront plutôt des ajustements pour faire adapter ces dernières aux objectifs de l'entreprise en vue d'une réalisation effective et harmonieuse de l'ensemble.

Conclusion

Cette approche base sa définition de l'organisation sur l'interaction multiforme des divers groupes d'intérêt la composant ainsi que sur la confrontation des comportements différemment motivés des membres de son personnel, d'où son appellation de '*théorie comportementaliste*'.

3. L'approche systémique de l'organisation

Introduction

Contrairement aux autres théories qui l'ont précédé et dont nous avons passé en revue celles que nous considérons comme étant les plus marquantes, théories dont la méthode d'investigation est d'ordre analytique, basée sur la constatation des faits et sur l'expérimentation, et considérant le sujet d'étude comme une combinaison d'éléments distincts, l'approche systémique quand à elle, a une vision globale et une méthode d'investigation intégrée.

L'approche systémique (A.S) se réclame de la 'théorie des systèmes' qui est définie comme étant une tentative de formulation de principes et règles scientifiques aidant à appréhender et comprendre le fonctionnement de systèmes et structures dynamiques¹.

3.1 Méthode d'investigation

La théorie traditionnelle considère l'organisation comme un ensemble de sous structures à étudier séparément dans un premier temps pour finalement les intégrer dans un ensemble plus large multidimensionnel et ce, par application du principe d'investigation 'analyse synthèse'.

L'approche systémique considère cette méthode d'investigation comme étant insuffisante et menant à des résultats biaisés car la connaissance du sujet restera toujours limitée malgré le processus de synthèse final.

1.Ludwig.von Bertalanffy. 'theory of open systems in physics and biology'. Science journal.january,13,1950

Par contre, l'approche systémique prend comme point de départ de la recherche et de l'investigation le système dans sa totalité et insiste sur l'impossibilité de procéder par partie comme le fait la théorie traditionnelle, car ce faisant, on occulte les interactions existantes entre les différentes parties ou sous structures du système, interactions pouvant être influentes ou déterminantes selon les systèmes étudiés.

3.2 Notions spécifiques à l'Approche systémique

Avant d'aborder la théorie systémique relative aux organisations, il est indispensable de passer en revue certaines notions caractéristiques de la théorie des systèmes et par là, de l'approche systémique ¹:

1. le système est entendu comme étant un ensemble structuré de différents éléments interactifs entre eux. L'activité de l'ensemble est dialectique. En d'autres termes, il y a influence réciproque entre le système et les éléments le composant. Il peut être ouvert ou fermé vis-à-vis de son référentiel, et l'ensemble est supérieur à la somme de ses parties. (analogie avec la matière invisible de l'univers !)
2. tous les systèmes sociaux (et donc économiques) sont des systèmes « ouverts » car en relation constante avec leur environnement. (en contradiction avec la théorie traditionnelle qui voit l'organisation comme un système fermé).
3. cette caractéristique d'« ouverture » va de pair avec celle de dynamisme. En effet, tout système dynamique implique automatiquement qu'il est ouvert et vice versa.
4. le 'fonctionnalisme' qui est appliqué dans les sciences sociales et donc au domaine économique est une tentative d'appréhension des systèmes sociaux en termes de structures, processus et fonctions et ce, dans le but de comprendre les relations entre les différents éléments constitutifs.
5. le '*Holisme*' (procédé de réflexion à la base, dans l'approche systémique) diffère de l' '*Elémentarisme*' qui lui, relève de la théorie traditionnelle.

La divergence réside dans le fait que là où l'Elémentarisme considère une totalité comme étant uniquement et simplement la somme de ses parties individuelles, le Holisme lui, considère que tout système est composé de sous-systèmes étroitement reliés et corrélés entre eux.

Maintenant que nous avons délimité les spécificités relatives à l'approche systémique, éclairci sa démarche et défini ses notions utilitaires, nous passons à l'étude et l'analyse de la conception systémique de l'organisation.

3.3 L'organisation

Définition

L'organisation est un système socio-technique structuré 'ouvert' composé d'un certain nombre de sous-systèmes interdépendants et interactifs.

Pour Philips Selznick, « l'organisation est une 'totalité' et un organisme adaptatif et réagissant aux influences de l'environnement extérieur »¹

3.3.1 Spécificités de l'organisation

1/ C'est un système ouvert : l'organisation est un système ouvert non seulement à son environnement, mais aussi par rapport à lui-même par le simple fait que ses différents éléments (sous structures ou services) réagissent entre eux et influent par là-même sur le système en entier.

2/ C'est un système adaptatif : l'organisation en tant que système ouvert est le lieu de confrontation de deux types de forces :

- 1 les forces conservatrices qui tentent d'empêcher le système d'être déséquilibré par des changements trop brusques ou trop importants et,
- 2 les forces adaptatives qui permettent à l'organisation de maintenir un équilibre dynamique et constamment en évolution et ce, face aux exigences de ses structures internes et de l'environnement externe.

Ainsi, c'est grâce aux structures adaptatives développées en son sein (structures assurant la pérennité de son activité), que l'organisation socio-économique arrive à générer constamment des réponses adéquates aux exigences d'un environnement en perpétuel changement. Ce faisant, elle peut arriver à un état d'équilibre dynamique que Emery et Trist nomme « *l'état stable* » (steady state)².

Pour ces deux auteurs, '*l'état stable*' signifie que les différentes sous-structures à l'intérieur de l'organisation ont atteint un équilibre de relations et de forces prouvant de ce fait l'efficacité fonctionnelle du système.

Cet 'état stable' n'est cependant pas 'éternel' : en effet, si l'organisation est confrontée à des bouleversements tels que sa capacité d'endurance et d'adaptabilité ne lui permette pas de supporter, son système peut s'effondrer et elle, démantelée.

En définitive, l'équilibre dynamique pour une organisation sociale signifie que 'l'état stable' n'est pas un état absolu, mais est en fait un état d'*ajustement continu* aux forces internes et externes auxquelles est soumise l'organisation.

1. Philips Selznick, repris dans F.E Kast & J.E Rosenzweig. (option citée)

2. cité par F.E Kast & J.E Rosenzweig. (option citée)

3/ C'est un système intégré : l'organisation est selon Trist¹, une structuration et intégration d'activités humaines autour de diverses technologies. Et c'est cette caractéristique qui vaut à l'organisation d'être considérée par la théorie systémique comme un cadre de travail exhaustif et synergétique.

4/ C'est un système « artificiel » : entendu dans le sens que c'est un système conçu par l'homme et non un système naturel comme tout système biologique ou mécanique. L'organisation a de ce fait, une structure d'évènements, au lieu d'éléments physiques et qui donc, ne peuvent être appréhendés séparément des processus du système.

Le 'ciment' qui la maintient en un ensemble cohérent et homogène est de nature *psychologique* et est ancré dans les comportements, croyances et anticipations des êtres humains qui la composent.

3.3.2 Structure de l'organisation

Dans la conception systémique de l'organisation, la structure de celle-ci n'est pas entièrement reprise dans son organigramme. En effet, celui-ci ne fait que décrire les différentes fonctions, postes, règles et procédures y devant avoir cours. Plus que cela, la structure rend compte du mode d'autorité et de la circulation des flux d'information et de travail. Elle est la formalisation des relations tissées entre les sous-systèmes techniques et sociaux constituant l'organisation que sont les niveaux 'technique', 'organisationnel' et 'institutionnel'.

Cependant il existe d'autres interactions entre ces sous-systèmes (technique et psychosocial) que la structure formelle ne peut ni appréhender ni représenter et dont l'influence sur le système, parfois déterminante, ne peut être ignorée (les relations personnelles entre autres !).

En définitive, dans les systèmes coopératifs dont relève l'organisation, la structure réelle est une résultante des influences réciproques des aspects formels et informels.

3.3.3 Fonctionnement de l'organisation

3.3.3.1 Activité (ou limites du système)

Dans l'approche systémique, les limites du système qu'est l'organisation sont en fait des lignes de démarcation pour la définition et la délimitation de son domaine d'activité. Ces limites, comme pour tout système ouvert, sont perméables pour permettre les échanges avec le super-système dans lequel elle est intégrée et qui est en fait, l'environnement.

1. Trist : cité par Kast & Rosenzweig (option citée)

Cette indétermination relative des limites du système qu'est l'organisation par rapport à son environnement s'explique par le fait qu'elles sont établies initialement en fonction des objectifs et missions de celle-ci. Ces derniers peuvent changer dans le temps et ceci, suivant la politique et la stratégie arrêtées par l'organisation.

Il est à noter que cette flexibilité des limites se retrouve aussi bien au niveau du groupe, du département, du secteur d'activité ou de l'entière économie et ceci, dépendant de l'étendue de ce qui est défini comme système.

Tout système clos est voué à la destruction et à la disparition. C'est ce que cette théorie appelle 'l'entropie positive'. Si l'on se réfère à la théorie traditionnelle qui considère l'organisation comme une entité existant par elle-même et détachée du monde extérieur, la durée de vie de cette dernière serait relativement courte avec toutes les conséquences que cela entraînerait dans le milieu socio-économique (crise économique, instabilité sociale, politique...etc.). En réalité, l'organisation socio-économique est, comme nous l'avons noté plus haut, un système 'ouvert', et comme pour tout système ouvert, ce processus d'entropie peut être contrecarré grâce à cette capacité dynamique qu'il possède à pouvoir transformer les ressources importées de l'environnement. En effet, la survie d'un système ouvert ne serait pas possible sans le flot continu et ininterrompu "*des entrées-transformation et sorties*" (Kast & Rosenzweig, 1985).

C'est donc à travers cet échange continu de matières, d'énergie et d'information avec l'environnement et leur transformation et traitement, ou en d'autres termes à travers son activité, que l'entreprise arrive à contrecarrer le processus naturel d'entropie croissante et à assurer sa pérennité.

3.3.3.2 Croissance

Tout en contrecarrant ce processus naturel d'entropie grâce à ses échanges avec l'environnement, le système ouvert a tendance à évoluer vers une intégration accrue et un niveau d'organisation toujours plus élevé. Ce processus évolutif s'applique aussi aux organisations sociales et donc économiques : elles ont en effet tendance à développer et diversifier leurs activités afin d'atteindre des niveaux élevés de différenciation et d'intégration. Cette tendance au développement est la résultante de la pression continue vers la croissance exercée par certains sous-systèmes des organisations complexes à travers les excès de capacités qu'ils ont généré ('excès de capacités' entendu dans le sens de capacités *non encore utilisées* !). Cette génération de capacités productives additionnelles s'explique par l'inclinaison presque naturelle

qu'ont les organisations sociales à vouloir 'déborder' leurs limites pour intégrer des activités additionnelles et ce, en vue de réduire au maximum le degré d'incertitude et

pour assurer leur survie : l'exemple le plus caractéristique est l'intégration verticale effectuée par les entreprises en vue de s'assurer de leur source d'approvisionnement en matières premières.

Conclusion

La vision de toute organisation en général, et de l'entreprise en particulier, par la théorie systémique diffère fondamentalement de celle de la théorie traditionnelle que ce soit dans la description qui en est faite ou de l'interprétation qui s'ensuit.

En effet, l'organisation est considérée comme un ensemble d'individus de machines de matières et de procédés technologiques relevant de sous-systèmes différenciés mais interdépendants et intégrés dans un système technico-social lui-même intégré dans un ensemble plus élargi : l'environnement socio-économique.

C'est pourquoi cette approche l'étudie comme un **tout** constitué d'éléments inter-reliés et interactifs, c'est-à-dire d'éléments réagissant à l'unisson et s'influençant réciproquement et formant de ce fait, un ensemble fonctionnel intégré et homogène.

Chapitre 2

Les approches et théories traitant de la prise de décision

Introduction

Akio Morita ⁽¹⁹⁸⁶⁾, président directeur général de Sony corporation disait que la prise de décision est la première des fonctions du management.

Des méthodes scientifiques ont été appliquées à cette fonction plus qu'à aucune autre des autres fonctions de la gestion moderne des entreprises. En effet, nombre d'auteurs considèrent que la prise de décision est un processus logique, rationnel et entièrement systématique. Par contre d'autres auteurs, comme Henry Mintzberg, auteur qui s'est beaucoup investi dans l'étude de la question et dont les recherches sur le sujet sont considérées comme une référence¹ penchent pour une vision moins rationnelle et beaucoup plus intuitive de ce processus, surtout quand il se rapporte aux managers les plus hauts placés dans la hiérarchie de l'organisation.

Ce faisant, il note au passage que la prise de décision occupe une grande partie du temps de ces derniers, confortant par là, l'assertion de H. Simon qu'elle constituait le cœur même de la fonction exécutive².

Bien que travaillant souvent sous pression et dans un environnement totalement imprévisible excluant pratiquement toute possibilité de programmation et d'ordonnancement des activités, les managers réussissent cependant à appliquer 'certaines règles scientifiques' dans leur domaine de prédilection qu'est la prise de décision. L'auteur qui a le plus défendu la thèse de la rationalité dans la prise de décision est Weber, sociologue et professeur d'économie politique allemand et ce, dans son célèbre modèle de la « Bureaucratie Idéale » où des règles et des procédures définies et maintes fois éprouvées sont à la base de la prise de décision.

La rationalité résultante de la « bureaucratie idéale »^(Weber,1947) est considérée comme une norme par une partie non négligeable des tenants de la 'théorie de la décision'. La spécificité de cette rationalité est qu'au lieu d'être entendue en tant que *normalité psychologique*, elle est au contraire appréhendée en termes d'*information*.

De ce fait, pour Weber, le gestionnaire rationnel est celui qui est informé, a un but, un objectif. Conséquemment, le manager irrationnel est celui à qui fait défaut l'information pertinente et donc, d'objectifs clairement définis.

-
1. Henry Mintzberg: The nature of managerial work. Harper and Row Edition -1973
 2. (the new science of management decision. Harper &Row edition. 1960.chp1

Définition : la décision selon P. Drucker¹, acte présent, est un processus qui synchronise à un instant 'To' un certain nombre d'événements dispersés dans le temps. Pour H. Simon, la décision est un choix désignant un processus au terme duquel est retenue la réalisation d'une alternative au détriment d'autres comparables ^(H.Simon,1983). De ces deux définitions, nous retenons que la décision est un processus basé sur des éléments présents et aboutissant à un choix entre différentes éventualités.

1. L'école classique

1.1 Le management scientifique

Les tenants du management scientifique n'étaient pas des théoriciens de l'organisation en tant qu'entité socio-économique, mais plutôt des praticiens qui ont concentré leurs travaux principalement sur l'organisation du travail dans les ateliers par la mise en place de méthodes dont la finalité est l'augmentation de l'efficacité et donc du rendement quantitatif de la production.

Le processus décisionnel de ce fait, s'est cristallisé pour eux, autour de cet objectif qu'est l'ordonnancement des différentes étapes du processus de production.

Pourtant, ce faisant, Taylor a émis certains concepts implicites concernant la gestion des organisations, et a avancé des idées qui furent plus tard adoptées par les théoriciens des organisations telles que le développement d'une organisation fonctionnelle, l'utilisation de standards de contrôle, la distinction entre opérations courantes et opérations de planification ainsi qu'une claire délimitation de l'autorité et de la responsabilité.

Les fonctions du manager dans la vision de Taylor

Bien que n'ayant pas spécifiquement étudié la prise de décision en tant que telle, Taylor s'est intéressé cependant à la fonction exécutive et à ses attributs.

En effet, il a développé, en se basant sur ses expériences avec les ouvriers dans les ateliers une approche instituant les nouvelles obligations du manager et que nous reprenons ci-après dans les quelques points suivants ²:

1. analyser le travail de l'opérateur dans le but de développer et mettre en place une méthode scientifique qui remplacerait la méthode empirique traditionnelle d'apprentissage de la profession.

-
1. Peter F. Drucker: The practice of management. NY. Harper & Row edition. 1954
 2. cité par 'Leon C. Megginson, Donald C. Mosley & Paul H. Pietri JR : Management : concepts and applications. Harper & Row publishers. NY. 2nd edition. 1986. ch3. p64'

2. sélectionner, former et développer pour chaque type de travail et chaque poste les opérateurs les plus appropriés et ce, d'une manière scientifique, remplaçant ainsi les usages qui avaient cours jusque là et qui voulaient que l'ouvrier se forme de lui-même 'sur le tas', selon l'expression courante.

3. participer et contribuer à chaque étape du processus productif, (dans le cadre de la nouvelle division du travail, rendue nécessaire par le dimensionnement élargi des unités de production) avec les opérateurs dans des tâches telles que la conception, le modelage, l'assemblage, le contrôle etc..... Cette idée d'élargir les compétences du gestionnaire et de l'impliquer à tous les niveaux opérationnels de l'organisation a pour but implicite l'amélioration de ses capacités managériales et par là-même l'amélioration globale de l'organisation.

Cette détermination de Taylor à vouloir maximiser l'expertise des administrateurs d'entreprises et à les impliquer à tous les niveaux l'a amené à préconiser la mise en place d'une structure appropriée pour l'exercice d'une autorité fonctionnelle.

De ce fait, il a jeté les premiers jalons pour une extension ultérieure de son approche des organisations et du processus de prise de décision et ce, afin de dépasser le niveau purement opérationnel.

1.2 La théorie de l'Administration (Prise de décision chez Fayol)

Tout comme Taylor, Fayol n'a pas spécifiquement abordé la prise de décision dans l'organisation en tant que processus distinct, car s'étant beaucoup plus penché sur l'organisation de l'entreprise (principale préoccupation des auteurs de l'époque).

Cependant il a accordé une attention particulière à la fonction exécutive, cadre par excellence de la prise de décision.

Les fonctions essentielles du chef d'entreprise pour Fayol sont celles inhérentes au management d'entreprise et qu'il a défini dans le « pentagone fonctionnel » de base et auquel nous avons fait référence dans le chapitre précédent à savoir :

- prévoir,
- organiser,
- commander,
- coordonner et
- contrôler.

Pour lui, l'entreprise est bien gérée lorsque ces fonctions s'exercent efficacement et sans distinction entre le personnel, et à tous les niveaux au sein de l'entreprise d'où sa conclusion qu'un "bon dirigeant d'entreprise se doit d'être un bon administrateur"¹.

1. Henri Fayol. Edition Dunod 1962 (option citée)

1.2.1 Les organes du management

Comme nous l'avons spécifié dans le premier chapitre, Fayol a avancé l'idée que le management est une fonction universelle qui peut être définie en termes de processus divers à exécuter par le manager. Il a insisté sur le caractère universel de ces processus administratifs et donc sur le fait qu'ils puissent être appliqués aussi bien dans les organismes à caractère économique, social, gouvernemental ou autres.

Selon lui, deux organes principaux sont habilités à exercer cette fonction au sein de l'entreprise :

- la direction générale
- l'état-major (selon les propres termes de Fayol).

Ces deux organes sont chargés de conduire l'entreprise vers son objectif tout en veillant à l'utilisation la meilleure possible, des ressources dont elle dispose : ils représentent le pouvoir exécutif.

1.2.1.1 La direction générale

C'est le cœur de la fonction exécutive. Elle peut être unique ou multiple avec partage des attributions entre les différents directeurs. Cependant, la direction multiple n'est pas souhaitable selon Fayol et ce, pour éviter l'écueil de divergence des points de vue, car l'unité implique l'harmonie de l'action et la facilité de commandement.

1.2.1.2 L'état-major (staff)

C'est un personnel hautement qualifié et chacun est un expert dans son domaine. Ils constituent une aide indispensable et incontournable pour le chef d'entreprise dont ils contribuent à consolider la personnalité et étendre les compétences.

1.2.2 La fonction exécutive (cadre de la prise de décision)

Comme nous l'avons noté auparavant, cette fonction est exercée par deux organes représentant le pouvoir exécutif de l'organisation. Fayol a établi certaines exigences pour l'exercice de cette fonction dont nous allons passer en revue les plus importantes.

1.2.2.1 Aptitudes et fonctions du chef d'entreprise.

Au lieu de s'intéresser au processus décisionnel dans l'entreprise, Fayol s'est attaché surtout à rechercher et à définir les qualités et aptitudes requises chez tout dirigeant d'entreprise en charge de l'exécutif ainsi que les fonctions relevant de cette charge, et que nous allons passer en revue :

1. En premier lieu, il considère qu'un bon dirigeant d'une organisation doit être capable d'exercer les cinq fonctions de base requises pour la gestion efficiente de toute administration, précisément celles que nous avons déjà citées.
2. Par ailleurs, le manager de toute organisation et spécifiquement celui d'une organisation économique, doit faire preuve de compétence technique dans la branche d'activité de son entreprise et plus particulièrement dans la fonction caractéristique de cette dernière. De même qu'il doit posséder des notions générales dans les fonctions secondaires de l'entreprise (finance, comptabilité, commerce, juridique etc..) notions qui, avec l'aide de ses experts, devraient lui permettre de prendre des décisions avisées pour tout ce qui a trait à l'organisation.
3. Diriger une entreprise de façon efficace requiert surtout de l'autorité personnelle (ou ce que certains auteurs nomment le 'pouvoir'), complément indispensable de l'autorité officielle nécessaire dans la prise de décisions. De même que celle-ci ne saurait être considérée sans sa conséquence naturelle et contrepartie essentielle : la responsabilité.
4. L'application de sanctions aux actes d'autorité fait partie des conditions nécessaires pour une administration d'entreprise efficiente. Cependant, elle devient de plus en plus difficile au fur et à mesure que l'entreprise croît, car de plus en plus de personnes sont impliquées dans le fonctionnement de celle-ci, rendant la détermination de la responsabilité et par là, l'application de la sanction (qu'elle soit positive ou négative) difficile à exercer.
5. L'exercice de l'autorité pour Fayol, et incidemment le jugement pour une sanction, requiert du manager des qualités morales élevées dont l'impartialité et la fermeté.

1.2.2.2 Fonctions de l' 'état-major'

La fonction de l'état-major, consiste à assister le dirigeant d'entreprise dans l'accomplissement de sa tâche de direction et compenser, ou son défaut de

connaissance dans quelque domaine que ce soit (car il ne peut tout savoir), ou son défaut de disponibilité par manque de temps. En plus des concours divers donnés au dirigeant dans sa fonction, cette équipe d'experts s'occupe de la liaison et du contrôle des différents services, de la programmation et de l'harmonisation de l'activité de l'entreprise entre ses différents organes ainsi que des études d'avenir (planification et recherche) pour le développement futur de l'organisation.

Conclusion

De ce qui précède nous constatons que, bien que Fayol ait étudié la fonction exécutive de l'organisation, cadre par excellence de la prise de décision, il n'a pas étudié spécifiquement le processus proprement dit d'élaboration de cette dernière. Il a émis plutôt des recommandations, et son étude de la fonction exécutive s'est limitée à de simples descriptions de tâches et énumérations de conditions à remplir par les administrateurs pour gérer de manière efficiente l'entreprise.

2. L'approche comportementaliste

Introduction

Comme nous l'avons noté dans le chapitre précédent, les fondements de cette approche comportementaliste sont inspirés des travaux de H.Simon. De ce fait, il nous apparaît logique et légitime de le citer ou de faire référence à sa vision du sujet, puisque nous ne faisons que " remonter à la source".

H. Simon considère que toute activité consiste à '*décider*' et '*faire*'^(H.Simon,1983). Les deux actions sont intimement liées et l'une implique l'autre. Pour lui, dans toute organisation, les décisions suivent une suite logique de 'fins-moyens' qui fait qu'elles soient hiérarchisées : en d'autres termes, toute décision prise à un niveau constitue le moyen d'une décision prise au niveau hiérarchique directement supérieur. Il rejoint Peter Drucker⁽¹⁹⁵⁴⁾ dans ce concept de hiérarchie des décisions.

Par ailleurs, pour lui, le processus de décision ne prend pas fin avec la détermination de l'objectif général de l'organisation, car il revient à cette dernière dans toutes ses structures de décider autant que d'agir^(H.Simon,1983). En effet, la prise de décision constitue pour lui un acte collectif et n'est pas le fait d'une seule et unique personne même si la responsabilité finale peut en incomber en dernier ressort à cette même personne, en l'occurrence le dirigeant du groupe. En vérité, la plupart des décisions et qui engagent l'organisation entière sont le fruit de l'interaction de toute une série de décisions prises

à différents niveaux et par différents individus, chacun dans son domaine et aboutissant finalement au niveau de la direction exécutive de l'organisation : c'est ce que Simon nomme la « prise de décision composite »¹. Considérant le fait que nous avons déjà mentionné en début de chapitre ce que Simon considère comme étant une décision, nous ne reprenons pas ici sa définition mais passons directement à l'étude de ladite décision.

1. H.Simon. in Administration et processus de décision. Edition Economica.1983. p 195

2.1 Etapes de la décision

Le processus décisionnel comporte quatre étapes (dont trois effectives) :

1. le recensement de toutes les alternatives possibles
2. la détermination autant que possible des conséquences résultantes de chaque alternative
3. l'évaluation comparative des conséquences de toutes les alternatives pour la sélection de l'alternative la plus satisfaisante.
4. cette dernière étape qui, selon nous, ne rentre pas vraiment dans le processus proprement dit, consiste à évaluer les choix *déjà faits*. C'est en fait une phase de comparaison.

2.2 Structure de la décision

Toute décision comprend deux éléments distincts ¹

- 1- Elément factuel : sorte d'énoncé décrivant ou représentant les faits, qui peut être une forme d'appréhension du monde observable et la manière dont il fonctionne. C'est aussi une manière parmi d'autres de considérer les événements physiques et autres du monde réel. Cette vision peut être confrontée à la réalité pour tester sa véracité.
- 2- Elément de « valeur » : jugement de valeur et relatif à la sélection d'objectifs finaux. Il est porté sur ce qui est attendu de l'objectif final (il peut se réaliser comme il peut ne pas l'être).

2.3 Caractéristiques de la décision

La décision telle que définie par l'approche comportementaliste et illustrée principalement par les travaux de Simon et de March reconnaît à la décision un certain nombre de caractéristiques et que nous reprenons ci-après :

- 1- La décision est entendue selon les termes de cette approche comme non seulement une proposition factuelle décrivant le monde observable, mais aussi comme une

description d'un 'état de choses futur'. Elle est de ce fait *empirique* car pouvant s'avérer vraie ou fausse.

2- Puisqu'elle exprime le choix d'un état de choses futur spécifique de préférence à un autre et oriente le comportement en ce sens, elle possède de ce fait une qualité '*impérative*'. En définitive, la décision possède en plus du caractère factuel, un caractère éthique (sous-tendu par la pensée de ce qui *devrait* être et non de ce qui *est* !).

1. H.Simon .Administration et processus de décision. Edition Economica.1983. p 42

3- Par ailleurs, une fois prise, la décision doit être *confrontée directement à l'expérience*, aux faits, pour tester et vérifier son adéquation avec la réalité.

Comme nous l'avons avancé plus haut, la décision étant une affaire de compromis entre les différents groupes d'intérêt au sein de l'organisation ou entre différents individus animés par des motivations différentes, elle est de ce fait, relative. Partant de là, l'alternative qui est choisie en définitive, ne permet jamais la réalisation totale des objectifs, car ne constituant que la meilleure solution possible eu égard aux circonstances et divergences pouvant prévaloir. C'est en définitive, la solution la plus *satisfaisante* étant donné les conditions prévalentes.

4- Finalement, cette *relativité* de la décision relève de deux éléments :

- d'une part, elle constitue un compromis entre différentes personnes motivées différemment,
- d'autre part, ces mêmes personnes (ou groupes d'intérêt) ont une connaissance relative et donc imparfaite de l'environnement de l'organisation.

5- La décision est *rationnelle* quand l'alternative qui est choisie est celle qui sera suivie de l'ensemble de conséquences préféré, déterminé en fonction d'un système de valeurs préalablement établi. Du point de vue de l'organisation, la décision sera rationnelle si elle sert les objectifs de celle-ci. Cependant la décision n'est pas aussi mécanique : *la rationalité* suppose la connaissance parfaite de l'environnement. En fait le décideur, devant la multitude et l'imprécision des variables et comportements à considérer, ne peut qu'essayer de choisir quelques éléments de l'environnement complexe les plus appropriés au problème à considérer et ce, afin de décider en conséquence.

Aussi, du fait de l'imperfection de la connaissance et donc du défaut de la rationalité, (référence à Weber) il ne pourrait y avoir de maximisation, mais plutôt une '*viabilisation*' (au sens de H.Simon) de la prise de décision.

6- Hiérarchie des décisions : la décision suit un cheminement hiérarchique et séquentiel. Ceci rejoint ce à quoi nous avons fait allusion plus haut et que Simon nomme la 'prise de décision composite'

En effet, certaines fins sont intermédiaires et constituent les moyens d'objectifs plus fondamentaux, et donc toute décision n'est pas un acte isolé, particulièrement dans l'organisation, c'est pourquoi chaque décision prise à un niveau vise à réaliser les objectifs déterminés par une décision du niveau hiérarchique directement supérieur : ce sont donc des rapports logiques "fins-moyens".

Jusqu'à présent, nous nous sommes limités à définir et connaître ce qui est entendu en terme général et économique : la décision.

Si la décision prise au niveau personnel et individuel ne soulève apparemment aucun problème, et ne nécessite aucun 'préalable' à sa mise en pratique ou réalisation par contre, la prise de décision au niveau organisationnel requiert un élément fondamental dans toute activité de groupe, et qui est l'autorité.

2.4 Pré-requis de la décision : l'autorité

On ne saurait parler de décision dans l'organisation sans recourir à l'autorité dont c'est le moyen d'action indispensable et par excellence.

Définition : L'autorité est définie par H. Simon comme « *le pouvoir de prendre les décisions qui orientent les actions d'autrui* »¹. Nous retrouvons dans cette définition comme chez Fayol, le terme de 'pouvoir', faculté indispensable dans la prise de décision. C'est aussi une relation entre deux individus, l'un 'supérieur' et l'autre 'subordonné, une forme d'influence parmi d'autres, mais *relative à son contexte*.

2.4.1 Relativité de l'autorité

La relation d'influence relative est appréhendée selon cette approche, en termes objectifs et « behavioristes », engageant le *comportement* de deux personnes :

- * Le superviseur communiquant les ordres et,
- * Le subordonné exécutant les décisions qui déterminent sa conduite.

La relativité de l'autorité s'explique par le fait qu'au-delà d'un certain seuil, (zone de consentement du subordonné), elle n'est plus effective. L'étendue de cette zone de consentement est fonction du système de sanctions (positives et négatives) mis en place au sein de l'organisation.^(H.Simon. 1983)

Par ailleurs, ce trait relativiste de l'autorité est expliqué par le fait que celui qui l'exerce ne cherche pas à convaincre le subordonné pour qu'il abonde dans le sens de la décision prise, mais requiert seulement et simplement son consentement. En effet, selon C. Barnard², un des présidents de la New Jersey Bell Telephone company et philosophe 'à ses heures perdues', l'autorité réelle n'existe que lorsque les subordonnés acceptent véritablement les ordres transmis, et qu'ils sont convaincus de leur pertinence.

1. H.Simon : Administration et processus de décision . Edition Economica.1983. p112

2. Chester Barnard : 'the functions of the executive'. Harvard university press.1938

2.4.2 Rôle de l'autorité

Finalement, l'autorité, fonction du poste occupé dans l'organisation, peut être exercée par la personne qui en est investie comme elle peut ne pas l'être. Cependant, elle joue (entre autres) deux rôles essentiels dans l'organisation :

1- rôle dans la décision de groupe : elle permet qu'une décision soit prise pour trancher et mettre fin au désaccord qui pourrait survenir entre différents groupes d'intérêt au sein de l'organisation.

2- rôle dans l'organisation de la spécialisation : elle permet d'organiser la spécialisation des structures de décision en fonction de leur qualifications respectives afin que chaque décision soit prise par l'instance la plus appropriée, (ce qui constitue au sens d'Emerson¹ un trait d'efficacité !).

Cette efficacité atteindrait son optimum s'il était possible d'attribuer la fonction de décision aux personnes possédant toute l'information pertinente et disponible pour cela. La réalité veut qu'il est impossible à l'individu d'être en possession de toute l'information nécessaire à la prise de décision ! Par ailleurs, cette spécialisation des structures de décision dépend dans une grande mesure de la possibilité de développer des circuits de communication adéquats leur permettant de recevoir l'information dont ils ont besoin et d'en renvoyer la résultante du processus de décision y afférent.

2.5 L'exercice de la fonction de décision

La prise de décision étant le 'foyer' de la fonction exécutive^(H.Simon, 1960) constitue de ce fait une part importante de l'activité des managers. Cependant, contrairement au

portrait fait du manager dans la ‘Bureaucratie Idéale de Weber ou dans la ‘Théorie Normative de la Décision’, cette activité d’administration ou de gestion comporte une part non négligeable d’incertitude et ce, dans la plupart des situations rencontrées par les dirigeants d’entreprise.

2.5.1 Procédure décisionnelle

Le manager est vu dans l’approche ‘comportementaliste’ non comme un dirigeant parfaitement rationnel, mais plutôt comme un gestionnaire dont la connaissance de l’environnement est imparfaite et donc pourvu d’une rationalité ‘bridée’.

De ce fait, au lieu de rechercher à maximiser les valeurs de l’entreprise (chose qui exige de sa part une rationalité objective dont il est incapable, comme nous l’avons précédemment noté), il tentera plutôt de parvenir, à travers une analyse séquentielle*,

1. Emerson : cité par J.Duncan in ‘les grandes idées du management’ .edition Mare Nostrum. 1996

(*) analyse séquentielle : c’est la recherche dans les limites de la rationalité (c.à.d des informations disponibles) en sélectionnant au hasard des choix, et de manière séquentielle des options (alternatives) jusqu’à ce que l’on parvienne à celle qui nous rapprochera le plus de l’objectif en vue.

à des résultats, non optimum mais plutôt satisfaisants, car n’ayant pas selon l’expression de Simon, « l’intelligence de maximiser ».

Une telle procédure est contraire à celles préconisées par d’autres approches de la prise de décision telles que la ‘Progression Désordonnée’¹ ou ‘l’Analyse Marginale Logique’², dont les auteurs ont établi des principes directeurs que les managers *doivent* mettre en pratique pour atteindre les objectifs de l’organisation. Ces principes de par cet impératif revêtent le caractère de *norme* et de ce fait même, mènent à considérer leur approche comme étant ‘normative.’

2.6 L’information et la communication dans le système de prise de décision

Une importance significative est accordée à ces deux éléments dans cette approche de l’organisation. En effet, tout travail de groupe exige une coordination de l’activité entre les différents membres constitutifs, coordination réalisée entre autres par la circulation et communication de l’information. Le fait que cette approche considère l’organisation comme un lieu de rencontre, de confrontation et de compromis entre les objectifs des différents groupes sociaux, explique l’importance accordée aux structures de communication et d’informations allant jusqu’à considérer celle-ci en termes de ces derniers. En effet, l’efficacité de la gestion de l’organisation ne peut être atteinte sans une bonne circulation informationnelle entre les différents groupes d’intérêt composant cette dernière.

Aussi l'efficacité d'une organisation revient en partie à l'efficacité de ses réseaux de communication et d'information, efficacité mesurée en termes d'adéquation de ces circuits aux besoins exprimés par les structures de décision.

2.6.1 Le système d'information

Les problèmes d'organisation rencontrés par les entreprises sont des problèmes d'organisation du stockage de l'information et de son traitement plutôt que des problèmes dus à la division du travail (problèmes reflétés par la viabilité des décisions prises !). Le système d'information à mettre en place devrait, selon les auteurs de cette approche, pouvoir subvenir aux besoins en données du processus de prise de décision. Ce doit être aussi un système d'information dont la technologie s'adapte aux limites des ressources d'attention de l'élément humain, en d'autres termes, qui soit en mesure de le suppléer dans ses insuffisances.

-
1. Charles Lindblom : the science of muddling trough. cité par W.J Duncan (option citée)
 2. James.B.Quinn : 'la progression désordonnée systématique. cité par W.J Duncan (option citée)

2.6.2 Le réseau de communication

La communication est définie par cette approche comme un processus à double sens^(Simon,1983) par lequel les données nécessaires à la prise de décision sont transmises d'un membre de l'organisation à un autre dans un premier temps.

Dans un deuxième temps, il y a transmission des décisions prises aux différentes parties de l'organisation pour exécution. C'est pourquoi l'existence de circuits de communication adéquats est indispensable car ils rapprochent les centres de décision de ceux fonctionnels de l'organisation et permettent ainsi des prises de décision plus appropriées.

Conclusion

Les théoriciens de l'approche comportementaliste ont étudié le processus décisionnel à partir de la dimension humaine de l'entreprise. En d'autres termes, ils ont étudié le comportement des administrateurs dans le cadre de la résolution des problèmes auxquels ils sont confrontés quotidiennement de par l'activité de leurs organisations.

Dans leur étude, ils n'ont pas cherché à émettre des principes directeurs dont l'application par les managers aiderait ces derniers à prendre des décisions rationnelles et objectives, mais par contre, ils se sont contentés d'observer, de décrire et d'analyser l'objet de leur étude. Ils se sont donc astreints à décrire simplement leur comportement

décisionnel, c.a.d comment les décisions *sont* prises et non comment elles *devraient* être prises. D'où le nom de leur approche : Théorie du comportement (Behaviorism).

3. La prise de décision dans l'approche systémique

Introduction

Tout système de quelque nature qu'il soit (physique, biologique, social ou autre) est conçu de façon structurée. La structuration implique automatiquement un nivelage différencié et donc existence de sous-structures. En effet, les sous-structures dont il est composé sont considérées comme des systèmes d'un rang inférieur et lui-même est en fait, intégré dans un super-système. Ce qui explique la nécessité d'appréhender le système en tant qu'entité hiérarchisée.

3.1 La hiérarchie

L'organisation sociale ou économique en tant que système est concernée par cette forme de structure : en effet, dès qu'elle atteint une certaine dimension, elle doit posséder automatiquement une structure hiérarchique.

C'est ainsi que, tout système présentant une complexité relative d'architecture' devrait posséder une structure à l'image des '*poupées russes*', et c'est ce que l'on observe

dans les organisations humaines. La plupart des auteurs considèrent que la structure hiérarchique est un trait saillant caractéristique de tout système complexe. En fait, cette intégration successive de sous-systèmes est une manière de gérer la complexité du système en entier, de même qu'elle aide à coordonner les activités et processus entre les différents niveaux de la structure hiérarchique.¹

Ainsi, la structure de l'organisation est établie dans le but de répartir et ensuite de coordonner les différentes tâches entre les unités fonctionnelles la constituant

En fait, au sens de cette approche, c'est une imbrication entre les systèmes technique et social . (Nous y avons déjà fait référence dans la partie relative à l'organisation).

La théorie traditionnelle par contre, a une toute autre position quant à cette question.

En effet pour elle, la structure hiérarchique est un moyen pour rendre compte de l'importance relative de chaque niveau, et donc du degré de délégation d'autorité exercée à ce niveau.

3.2 Conception systémique de la gestion de l'entreprise

Le système managérial s'étend à l'ensemble de l'organisation et est représenté à tous les niveaux hiérarchiques : - en effet, il gère la technologie, organise le personnel dans les différentes structures, répartit les ressources et représente l'organisation dans ses

relations avec son environnement. Cependant, il existe des différences fondamentales quant à son expression dans les différents sous-systèmes de l'organisation, différences dictées par la nature même des tâches exécutées à ces niveaux. C'est ce qui explique la distinction opérée dans la gestion de l'entreprise par l'approche systémique qui reconnaît l'existence à trois niveaux de gestion² :

- le sous-système technique
- le sous-système organisationnel et,
- le sous-système institutionnel.

Ceci étant, chaque sous-système adopte une vue dictée par son environnement immédiat de même qu'un mode de gestion conséquent.

3.2.1 Le sous-système technique

Il concerne le niveau productif proprement dit de l'organisation et comprend toutes les tâches touchant à l'activité de l'entreprise soit de manière directe (production, distribution...etc.), ou de manière indirecte (contrôle technique de la production, maintenance, recherche et développement, comptabilité...etc.), ces différentes tâches

1. Trist. Repris par F.E Kast et J.E Rosensweig . (option citée)

2. T. Parsons: Structure and process in modern societies. New York Free Press.1960

étant exécutées par un personnel dont la compétence varie de celle de l'expert à celle du simple ouvrier. Le gestionnaire à ce niveau applique principalement une rationalité technico-économique et s'efforce d'établir des conditions réelles, stables en 'protégeant' ou en 'fermant' le *foyer technique* de l'organisation aux possibles variations perturbatrices de l'environnement.

Cependant, et comme le fait remarquer Thompson¹, l'isolement total du sous-système technique de l'organisation est impossible ; aussi cette dernière s'efforce d'amortir les influences de l'environnement en pourvoyant de manière continue son foyer technique d'éléments et composants nécessaires à son fonctionnement.

C'est donc la vision du '*système fermé*' qui doit prévaloir à ce niveau.

En conséquence, pour ses prises de décision, qui sont par ailleurs limitées presque exclusivement au court terme, le manager utilise les méthodes rationnelles du management scientifique où le gestionnaire, ayant dans son activité une orientation basée sur la tâche et un horizon de temps fixé sur le court terme, utilise la stratégie « calculée » pour ses prises de décision.

3.2.2 Le sous-système organisationnel

C'est le système médian. Sa fonction principale est la coordination, comme le laisse supposer sa position dans le système général. En effet, sa tâche primordiale est de veiller à ce que le sous-système technique soit continuellement pourvu en intrants nécessaires à son fonctionnement, que ce soit en matières premières, énergie ou en informations.

Le rôle du manager à ce niveau est d'intégrer le sous-système technique au sous-système institutionnel, car servant de médiateur entre les deux niveaux. En conséquence, sa stratégie dans la prise de décision est la recherche de *compromis* face aux exigences des autres sous-systèmes (technique et institutionnel).

3.2.3 Le sous-système institutionnel

Contrairement au système technique qui essaie dans la mesure du possible de s'entourer de certitude, l'organisation au niveau institutionnel est confrontée à un grand degré d'incertitude en termes d'inputs de l'environnement, car ayant peu ou pratiquement pas de contrôle sur ce dernier.

Aussi la gestion à ce niveau doit s'effectuer dans un cadre conceptuel de référence très large et le plus exhaustif possible. En fait, c'est à ce niveau que la vision du « *système ouvert* » doit le plus prévaloir.

1. J.D Thompson . 'Organizations in action'. NY. McGraw-Hill.1967

Cette vision du système ouvert impose au manager du niveau institutionnel l'adoption d'une stratégie adaptative ou innovatrice quant à sa prise de décision, stratégie basée essentiellement sur le jugement 'à priori' et ce, face aux changements constants de l'environnement (la superstructure).

Conclusion

Pour l'approche systémique, l'organisation se meut dans un environnement dynamique, fondamentalement incertain et le plus souvent ambigu.

En conséquence, le manager a peu de contrôle, quant au fonctionnement de son organisation contrairement à ce qu'avance la théorie traditionnelle. Il est en fait autant soumis aux contraintes imposées par les forces de l'environnement que par les forces internes à l'organisation.

Cette situation est très bien illustrée par les propos de Sayles :

« le manager s'efforce de s'introduire dans un monde qui ne lui permettra jamais d'atteindre son idéal... Seuls les managers qui peuvent traiter avec l'incertitude, de l'ambiguïté, et de batailles qui ne sont jamais gagnées mais seulement bien menées peuvent espérer réussir ». Sayles¹.

1. L.R Sayles: Leadership: what effective managers really do..and how they do it. p15. MacGraw-Hill edition.1979.

SECONDE PARTIE

*Etude du processus décisionnel pour le financement
d'un projet d'investissement au niveau
du Crédit Populaire d'Algérie*

Chapitre 1

Présentation de l'entreprise hôte

1.1 Historique

La banque où nous avons effectué notre stage pratique est le Crédit Populaire d'Algérie. Cette banque, instituée de par ses statuts comme 'banque universelle' a été créée en 1966 pour reprendre les activités de certaines banques étrangères nationalisées.

Pendant longtemps, cette banque fut considérée comme la banque du secteur privé par excellence, car ayant été désignée presque exclusivement au financement de ce dernier.

Bien que 'la loi sur l'autonomie des entreprises' promulguée en 1988 ait levé la réserve de la spécialité, permettant ainsi aux banques de financer n'importe quel secteur économique, le C.P.A a maintenu une relative spécialisation : en effet, il s'est consacré plus particulièrement au financement de la petite et moyenne entreprise (PMI/PME) de certains secteurs comme celui du 'bâtiment et travaux publics' (BTPH), de l'hôtellerie, de la santé, de l'artisanat et du commerce, entre autres.

Cependant, l'autonomie n'exclut pas la tutelle : en effet le C.P.A, comme les autres institutions financières, est placé sous la tutelle du ministère des finances et ce, suite à la mise en vigueur de 'la loi sur les capitaux marchands de l'état' en 1996.

1.2 Capital et volume d'activité

1.2.1 Capital

Le C.P.A a été doté à sa création d'un capital social de 15 millions de dinars. Ce capital qui a connu une évolution constante, apparemment en relation avec la progression de l'importance de l'activité de la banque, a été ramené en avril 2003 à 13,6 milliards de dinars (son niveau de 1996) et ce, après avoir atteint un pic de 21,6 milliards de dinars en l'an 2000

1.2.2 Volume d'activité

Le chiffre d'affaires représentant en fait le volume d'activité atteint se trouve être en étroite corrélation avec le montant des crédits accordés lequel dépend principalement du montant des dépôts et de la politique de la banque en matière de crédit.

Selon le dernier rapport publié datant de 2001, le montant des crédits à la clientèle a avoisiné les 138 millions de dinars en évolution de 17% par rapport à celui de 2000, dont plus de la moitié est allé au secteur privé, en accord avec sa vocation de banque attirée du secteur.

1.3 Ressources humaines

La banque emploie plus de 4500 agents répartis entre les structures centrales (siège) et le réseau d'exploitation. Ce dernier constitué de 121 agences réparties entre 15 groupes d'exploitation emploie près des $\frac{3}{4}$ du personnel. Les cadres diplômés de l'université représentent près de 30% de cet effectif ; cette proportion est appelée à croître du fait de la politique de recrutement sélective de la banque, axée sur les diplômés de l'enseignement supérieur.

La formation concerne pour l'instant surtout le personnel 'exploitant' de la banque et ce, dans le but d'améliorer les services à la clientèle.

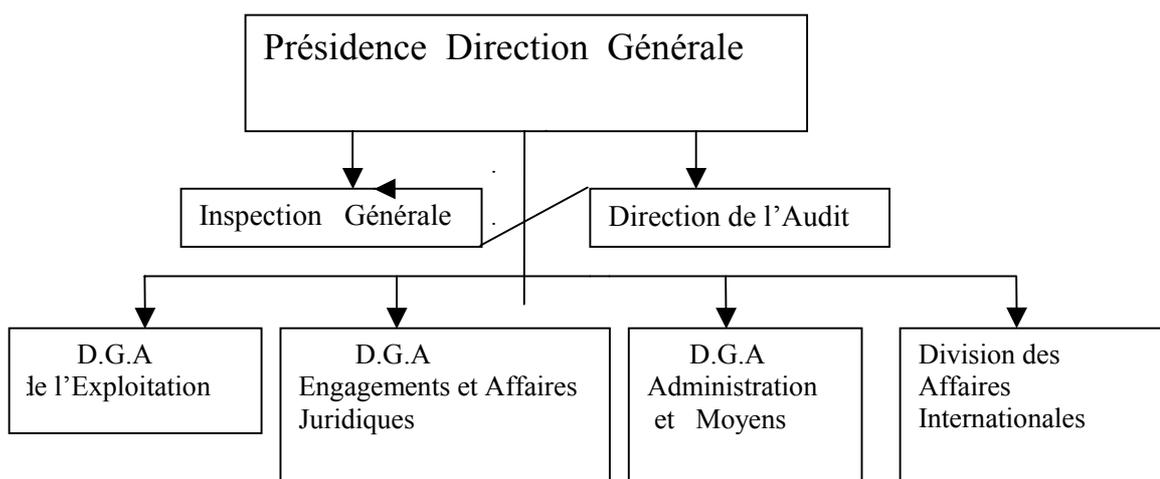
1.4 Structuration de la banque

Nous pouvons distinguer dans l'organigramme de la banque à priori, trois niveaux hiérarchiques :

- premier niveau : celui de la direction générale,
- deuxième niveau : celui de la direction générale adjointe et
- troisième niveau : celui de la direction centrale dont la structure est reprise au niveau des groupes d'exploitation.

La banque est organisée de la manière suivante :

ORGANIGRAMME (1^{er} niveau)



1 : Organigramme du niveau hiérarchique de la direction générale

1.4.1 Description

Telle que représentée par l'organigramme, la banque est structurée en trois grandes directions générales adjointes (DGA) spécialisées et placées sous l'autorité d'une 'présidence direction générale' assistée de deux cellules connexes à l'organisation générale : - l'inspection générale et
- la direction de l'audit.

Les directions générales adjointes au nombre de quatre initialement, sont spécialisées par mission.

Ainsi, nous trouvons :

1. La DGA de l'exploitation : chargée principalement de la gestion du réseau des représentations de la banque (agences et groupes d'exploitation) et de la gestion des valeurs mobilières et par extension de la monétique.

2. La DGA des engagements et des affaires juridiques : comme son nom l'indique, elle est chargée de la gestion des crédits octroyés par la banque aux particuliers et aux entreprises des différents secteurs financés par le CPA, que ce soit dans le suivi des engagements ou du contentieux qui pourrait survenir dans certaines affaires.

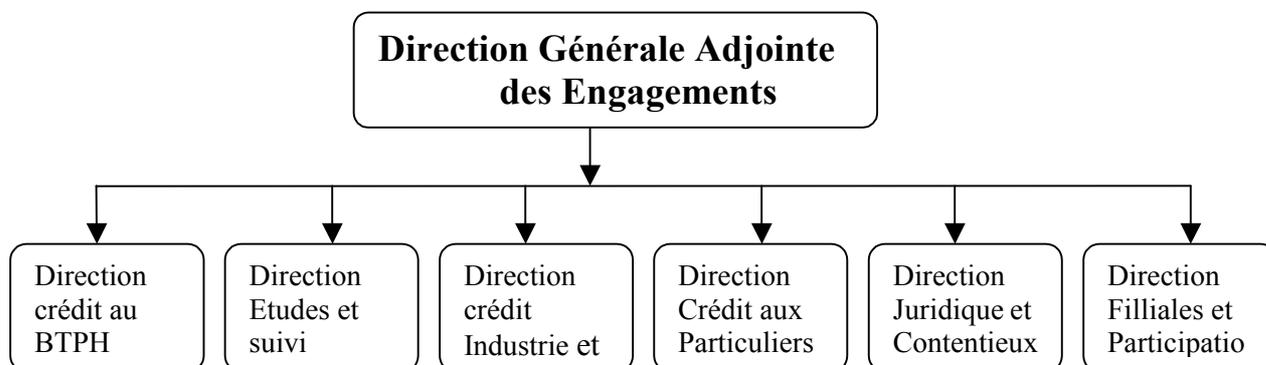
3. La DGA de l'administration et des moyens : s'occupe elle, de toutes les fonctions annexes et indispensables à l'activité centrale et spécifique de la banque, telles que la gestion des ressources humaines, la comptabilité, l'informatique...etc.

4. Initialement conçue comme une DGA, la division des affaires internationales transformée en tant que telle, comme son nom l'indique traite toutes les opérations faisant intervenir 'l'élément étranger'.

Toutes ces directions générales adjointes sont elles-mêmes subdivisées en 'Directions centrales'.

Nous n'allons pas passer en revue toutes les 'Directions centrales', car sans utilité relative au sujet qui nous occupe. Cependant, nous prendrons comme cas illustratif, la DGA des engagements et du crédit -que nous considérons comme étant la pierre angulaire de l'activité du CPA- et plus spécifiquement la direction du crédit à l'industrie et aux services champ de prédilection de nos investigations au sein de la banque

ORGANIGRAMME (2^{ème} niveau)



2 : Organigramme du niveau hiérarchique de la direction générale adjointe

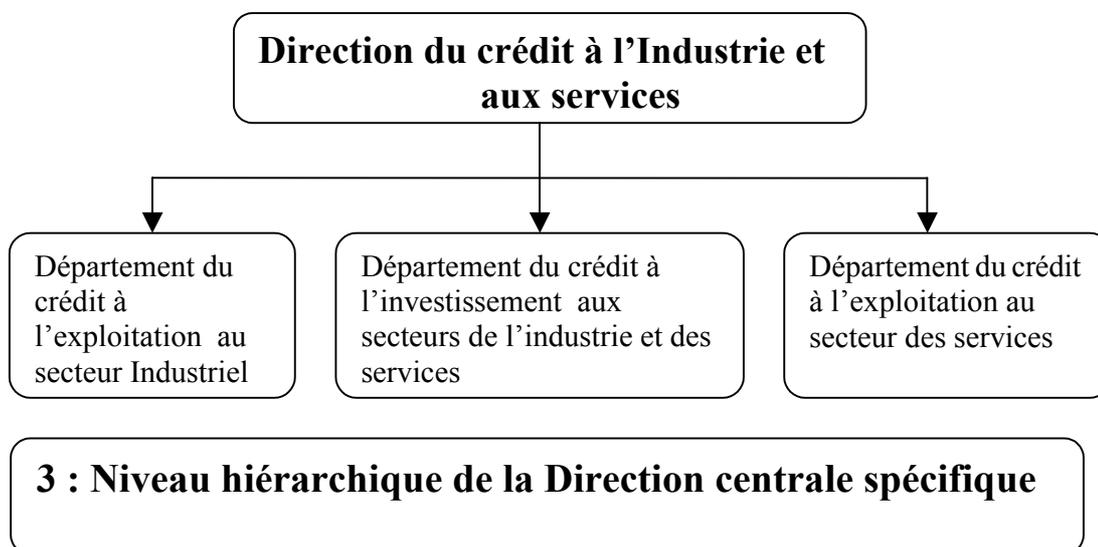
La DGA des engagements, comme son nom l'indique, s'occupe de la fonction de crédit et des activités annexes qu'elle répartit par destination entre quatre (4) directions centrales fonctionnelles:

1. La direction du crédit au secteur du 'Bâtiment Travaux Publics et Hydraulique' (BTPH),
2. La direction du crédit à l'industrie et aux services (DCIS),
3. La direction du crédit aux particuliers
4. La direction des filiales et participations (ici, la prise de participation est assimilée à une forme d'octroi de crédit, mais un crédit qui ouvre à des droits beaucoup plus étendus que ceux du crédit normal).

Les deux directions restantes peuvent être considérées comme des structures étoffantes ou accompagnatrices de l'activité de crédit et cependant indispensables, où à tout le moins nécessaires, il s'agit de :

1. La direction des études et du suivi des engagements s'occupe plus spécifiquement de la mise en place effective des crédits octroyés ainsi que du suivi des mobilisations effectuées.
2. La direction des affaires juridiques et du contentieux : comme son nom l'indique, elle est chargée de dénouer tout litige pouvant survenir dans les opérations d'octroi de crédit entre la banque et sa clientèle.

ORGANIGRAMME (3^{ème} niveau)



Toutes ces directions centrales sont elles-mêmes subdivisées en départements.

Celle où notre stage s'est déroulé, en l'occurrence la DCIS, comprend trois départements :

- les deux premiers départements s'occupent du crédit à l'exploitation (crédit à court terme), l'un au secteur industriel et l'autre aux secteurs des services et du commerce).
- quant au dernier département, il est chargé de l'octroi du crédit à moyen terme, c'est-à-dire à l'investissement que ce soit pour l'industrie ou pour le secteur des services.

Il est à noter que cette division des tâches est reprise dans les structures de crédit relevant des groupes d'exploitation du réseau bancaire, lesquels dépendent de la direction chargée de la gestion du réseau des agences.

1.4.2 Commentaires concernant l'organigramme structurel de la banque

La définition généralement retenue pour l'organigramme est qu'il est une représentation schématique de la façon dont l'organisation est structurée. A sa lecture, il est possible d'identifier les principaux éléments formant l'organisation et certaines de ses propriétés et ce, indépendamment des personnes qui la composent.

Concernant le CPA, à la lecture de son organigramme, nous constatons que la banque est mono structurée, nous entendons par là que toutes les structures sont composées des mêmes éléments quelque soit la nature et la spécificité du travail qu'elles effectuent par rapport à celui des autres structures, exemple : toute DGA est composée de directions centrales lesquelles sont structurées en départements eux-mêmes en services....etc.

Cet organigramme est du type hiérarchique par fonction. C'est le genre d'organigramme qui convient à la banque algérienne car il suppose une stabilité fonctionnelle bien établie et des processus opérationnels peu évolutifs ; ce qui est généralement le cas en Algérie.

Par ailleurs, et chose importante, cet organigramme est muet quand aux relations et liens tissés entre les différentes structures composant la banque, de même qu'il ne renseigne ni sur les circuits de l'information, ni sur les flux d'autorité et de prépondérance relatives entre les différentes unités constituantes des structures, mis à part la relation d'autorité initiale et centrale.

Ce genre de structure (fonctionnelle) s'appuie sur une forte standardisation des procédés, une spécialisation poussée des tâches ainsi qu'une formalisation très développée. Cette dernière, est établie dans le but de limiter la liberté d'action des membres de l'organisation à travers l'institution de règles écrites. (choses présentes et courantes dans les banques en Algérie).

Ce type de structuration tend inévitablement vers une bureaucratisation du fonctionnement avec comme conséquences probables et confirmées dans la réalité:

- 1. Excès de coordination par intervention directe
- 2. Concentration et formalisation excessives de l'information le long de la hiérarchie
- 3. Manque de motivation et d'adaptabilité du personnel au sein de l'organisation.

L'on ne peut juger de la validité d'une structure organisationnelle que dans la mesure où elle permet à l'organisme d'atteindre ses objectifs. Dans le cas présent, l'objectif initial et principal d'une banque est de financer les opérations économiques de sa clientèle, et en général de s'occuper de l'aspect financier de toute opération pour lequel cette dernière sollicite son concours (crédit, transfert, change, trésorerie, ...etc). Or, nous constatons que la structure en place constitue plutôt une entrave à l'atteinte de l'objectif 'originel' (pour ne pas dire naturel !) de la banque. En effet, la

multiplicité des structures intermédiaires, et donc la dilution du travail entre de trop nombreuses unités, la complication de la procédure de travail à travers la multiplication excessive et inutile des étapes et tâches, l'existence de structures dont la mission ne nécessite pas la création, car pouvant être intégrées dans d'autres structures équivalentes, a pour résultat de rendre difficile la gestion de l'institution tant du point de vue technique, que du point de vue humain, et donc d'affecter négativement sa performance.

1.5 Description de la procédure d'octroi d'un crédit ou de financement

1.5.1 Les structures concernées

1. L'agence,
2. Le groupe d'exploitation,
3. La direction centrale, et
4. La direction générale

sont les différentes étapes par lesquelles transite tout dossier de financement d'investissement, et c'est à travers ce cheminement que nous étudierons le processus de prise de décision d'octroi de crédit, si processus il y a ; car tel est le but du stage effectué au sein de la banque.

1.5.2 La procédure pour l'aval de financement

1.5.2.1 la réglementation de base

A quelque niveau que s'effectue l'étude du dossier de demande de crédit, que ce soit à l'agence, au groupe d'exploitation ou au niveau du siège, la procédure appliquée est la même. Elle est décrite dans la « lettre commune du CPA » qui s'avère être une liste de directives à respecter pour l'accomplissement d'une tâche ou opération spécifique. Il y a autant de 'lettres communes' qu'il y a d'opérations distinctes à effectuer. Les 'lettres communes' constituent le soubassement réglementaire, le code de procédure de la banque en quelque sorte. Elles sont actualisées au fur et à mesure des modifications affectant les éléments constitutifs de son support et qui sont :

1. les décisions du ministère des finances
2. les instructions de la banque d'Algérie
3. les directives du Trésor public (plutôt sporadiques et occasionnelles)
4. les recommandations de l'association des banques et établissements financiers (ABEF) et finalement,
5. la politique spécifique du CPA.

Cette dernière étant déterminée, en plus de celles citées précédemment, par la politique générale du gouvernement en matière d'investissement, la conjoncture économique et par sa propre 'vision' dans ce domaine.

Le travail des structures de crédit au CPA, et en premier lieu celui de la DCIS, est régi par les 'lettres communes' n° 22/84 et 001 du 12/01/1994 concernant la délégation des pouvoirs en matière de crédit, ainsi que par l'instruction n°499 du 20/09/1994 émanant de la Présidence Direction Générale et relative au financement des importations, faisant suite à l'instruction de la Banque d'Algérie qui fixe les conditions financières des opérations de commerce extérieurs après libération de ce dernier.

Ces lettres communes établissent la procédure de traitement des dossiers de crédit, définissent les différentes techniques et règles prudentielles en vigueur à la banque pour l'octroi des crédits telles que :

- La vérification de plafond du crédit
- L'étude personnelle et professionnelle du client demandeur
- L'étude du secteur ou du marché potentiel, etc....

énoncent la liste des garanties à recueillir, déterminent la 'batterie' des ratios à calculer pour chaque type de crédit et secteur d'activité – taux qui doivent être à l'intérieur de la 'plage' de ceux définis par la banque d'Algérie.

1.5.2.2 Le 'parcours' d'un dossier de financement

Remarque : nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que notre objectif n'est pas la description fidèle de la procédure de travail avec ses règles et directives dans les moindres détails, mais plutôt l'utilisation de cette dernière pour déterminer le processus de la prise de décision et l'attitude et le comportement de l'élément humain en conséquence.

1.5.2.2.1 Au niveau de l'agence

Le dossier est réceptionné au niveau de l'agence qui se trouve être le premier interlocuteur du client. Ce dossier doit comprendre toute une panoplie de documents techniques et administratifs concernant l'investissement dont nous ne citerons que les plus importants tels que :

- l'agrément d'exercice de l'activité ou l'inscription au registre du commerce,
- le document attestant de la propriété ou du bail de location,
- l'autorisation du conseil d'administration pour l'investissement (concernant les entreprises publiques) ou la délibération des associés (pour les entreprises privées),

- les comptes fiscaux définitifs des trois derniers exercices ainsi que ceux relatifs aux prévisions,
- les documents attestant l'acquittement des obligations fiscales vis-à-vis de l'administration,
- l'étude technico-économique du projet accompagné des factures ou contrats commerciaux y afférents,
- le devis estimatif des travaux de construction ainsi que le permis de construire, etc..etc...et la liste est encore longue ! Tous les documents exigés sont obligatoires pour la recevabilité du dossier en vue de l'étude !

Une fois la conformité du dossier vérifiée et la prise des garanties effectuée, il y a passage à l'étude d'opportunité et financière du dossier de demande de crédit.

L'étude proprement dite est faite sur la base de documents comptables de l'existant et/ou prévisionnels fournis par la relation, selon qu'il s'agisse d'une entreprise déjà en activité (extension), ou d'un projet en cours de création. Il s'agit en fait pour le chargé du dossier de faire ressortir du bilan, principalement, certaines grandeurs comptables significatives telles que le 'fonds de roulement', le 'besoin en fonds de roulement' ou le 'cash -flow' ainsi que de calculer certains ratios de structure et de solvabilité pouvant lui permettre d'apprécier l'opportunité de la demande de crédit exprimée.

En tout état de cause, l'évaluation du dossier doit permettre à la banque de répondre à deux impératifs :

- la « prémonition » contre les risques et
- l'adoption du financement le plus adéquat.

Concrètement, le premier impératif est satisfait dès la réception du dossier par l'obligation faite au client de fournir toute une panoplie de garanties (sur les biens existants et à venir !) et couvrant pratiquement la totalité du crédit demandé ! Quand au deuxième impératif, il est à noter la "contribution" du client d'une manière plus ou moins indirecte à travers l'expression des besoins de financement dans les documents fournis et orientant de ce fait, les propositions de financement de l'évaluateur. En fin d'analyse du dossier, l'évaluateur émet un avis basé sur les conclusions tirées de l'étude financières et dans le respect des normes établies par les 'lettres communes' et applicables au cas à l'étude. Cet avis est généralement repris lors du passage du dossier au 'comité de crédit' de l'agence composé du directeur, d'un fondé de pouvoir qui est généralement le responsable du département du crédit, du responsable de l'administration.

Ce comité n'a aucune délégation concernant le pouvoir de décision quant à l'octroi ou non du financement demandé, car son rôle est purement consultatif. En fait à quelques corrections ponctuelles près, les recommandations qu'il émet sont les mêmes que celles auxquelles sont arrivés les 'chargés des dossiers'.

1.5.2.2.2 Au niveau du 'Groupe d'Exploitation'

Le dossier est ensuite transmis au 'groupe d'exploitation' où il fait l'objet d'une seconde évaluation à fin de vérification et de contrôle. Une fois celle-ci terminée, il passe au comité de crédit du groupe dont la composition est presque identique à celui de l'agence. Contrairement à l'agence, le groupe d'exploitation a une délégation de financement à hauteur de cinq (5) millions de dinars. Dans les limites de cette cote, la décision de financement est prise à son niveau et le dossier est transmis à la structure centrale du siège pour information et contrôle. Si le montant du crédit demandé est au-delà de sa compétence, le groupe d'exploitation confine son intervention à l'émission d'un simple avis comme l'a fait avant lui l'agence relevant de son autorité, et transmet le dossier à la direction centrale au siège.

1.5.2.2.3 Au niveau de la direction centrale du crédit au siège (DCIS)

Au niveau de la structure centrale, le dossier de crédit suit un cheminement identique à ceux déjà passés et subit de ce fait une troisième étude à titre de vérification et de contrôle où chaque intervenant notifie son avis et ce, du chargé d'études au directeur central en passant par le chef de département. Le dossier est finalement présenté au comité de crédit du siège, et à ce stade encore, il existe deux possibilités :

1^{ère} possibilité : le montant à octroyer est dans la limite des vingt (20) millions de dinars et c'est le « comité de crédit adjoint » composé des directeurs centraux et de ceux des groupes d'exploitation présidé par le Directeur Général Adjoint des 'Engagements' qui décide finalement.

2^{ème} possibilité : le montant du crédit à octroyer est supérieur à vingt (20) millions de dinars et la compétence revient dans ce cas, au comité de crédit de la banque sous la présidence du Président Directeur Général et composé de tous les directeurs généraux adjoints, du divisionnaire du commerce extérieur, des conseillers et du responsable de l'inspection générale.

Dans tous les cas présentés, quelque soit la décision prise et à quelque niveau que ce soit, elle est signifiée à l'agence en charge du dossier pour les suites à donner au dossier tandis que la 'Direction du Crédit' passe le 'relai' à la 'Direction des Engagements' pour la mise en place du crédit et le suivi des mobilisations.

1.6 Analyse de la procédure d'octroi du financement

Nous tenterons dans cette partie de commenter la procédure que nous venons de décrire et ce, au travers de certains éléments et niveaux spécifiques.

1.6.1 Les structures

Toutes les structures concernées par le crédit participent dans l'opération d'octroi de ce dernier depuis la simple agence où est exprimée et formalisée la demande jusqu'aux structures centrales avec à leur tête les comités de crédit et ce, quelque soit l'importance du montant de ce dernier.

Mais contrairement à ce que l'on pourrait s'attendre, il n'y a, et ce pour la plupart des dossiers traités, aucun enrichissement au fur et à mesure du passage à travers les différentes étapes, tout au plus une succession d'évaluations similaires et répétitives sous prétexte de contrôle et de vérification, ce qui soulève le problème du délai de traitement du dossier et de réponse à la demande.

1.6.2 Le délai de traitement

La longueur du « parcours du combattant » du dossier de financement et la lourdeur de la procédure due aux 'études' successives allongent inutilement le délai jusqu'à quatre (4) mois en moyenne –parfois plus- et ce, depuis le dépôt du dossier au niveau de l'agence jusqu'à la décision finale avec tout ce que cela pourrait entraîner aux investisseurs comme surcoûts. Ce problème du délai de traitement nous amène à poser la question de la hiérarchisation de la prise de décision ou en d'autres termes de la délégation de pouvoir au niveau de la banque.

1.6.3 La délégation du pouvoir

Cette longueur du délai de traitement est due principalement selon nous, à l'absence de délégation du pouvoir, celui-ci étant concentré au niveau des structures les plus élevées de la hiérarchie de la banque. La délégation de financement de cinq (5) millions de dinars laissée au 'groupe d'exploitation' semble dérisoire au vu de l'estimation actuelle des coûts d'investissement.

On serait tenté à priori, d'expliquer cette absence de décentralisation du pouvoir décisionnel de financement par un manque notable d'éléments suffisamment compétents pour ce genre de décision au niveau des structures de base telles que l'agence ou le groupe d'exploitation; il n'en est rien, selon nous. En effet, il nous a été donné de constater au niveau de la base, la présence de cadres tout aussi compétents que ceux des structures centrales, sinon plus (à certaines occasions).

Par ailleurs, étant les interlocuteurs directs et immédiats de la clientèle de la banque, ils sont plus proches de « l'opérationnel » et donc beaucoup plus à même d'apprécier et d'évaluer l'opportunité de l'affaire qu'ils étudient. Cette 'aptitude' supplémentaire de la part de certains cadres des structures d'exploitation (agence et groupe) due à leur situation 'privilegiée' (proximité par rapport à la clientèle) pourrait être renforcée par une 'capitalisation de leur expérience et connaissances' à travers la mise en place d'une banque de données exploitable pour toute évaluation ultérieure et consignant entre autres le travail d'évaluation du personnel.

1.6.4 Capitalisation des connaissances professionnelles

Le but d'une analyse financière d'un projet et donc de la demande de crédit inhérente est multiple. En effet, elle doit permettre de répondre à un certain nombre de préoccupations telles que :

- 1- la rentabilité de l'investissement en lui-même, et comparée à d'autres opportunités de placement offertes par le marché comme par exemple l'investissement en portefeuille.
- 2- sa solvabilité intrinsèque, qui implique de ce fait, la vérification de la pertinence des chiffres communiqués car devant servir (dans le cas où la demande est acceptée) à la détermination par la banque de la structure de financement la plus adaptée.

Une telle analyse pour être viable et conséquente, doit s'appuyer sur des données économiques, financières et techniques fiables collectées au niveau de la banque elle-même et d'institutions spécialisées et renseignant, si ce n'est sur tous les secteurs économiques, à tout le moins sur les secteurs financés particulièrement par le CPA.

La base de données 'historique' ainsi constituée et comprenant entre autres les principales grandeurs requises et utilisées dans l'évaluation des projets doit être constamment actualisée et enrichie au fur et à mesure de la réalisation des projets financés par la banque et devenir de ce fait un outil incontournable dans l'évaluation de projets et futures demandes de crédit à venir.

Or, ce que nous avons constaté au cours de notre passage dans les services de la banque est que l'absence d'une telle base de données a laissé l'évaluation des projets (y compris l'étude du secteur, marché et du produit visé) et donc des demandes de crédit subséquentes à l'appréciation du chargé du dossier. De ce fait, le processus d'évaluation en entier devient à la limite un processus "intuitif" car basé sur la connaissance de l'évaluateur; et toute aussi sincère qu'elle puisse être, cette dernière reste quand bien même "relative" et sujette à l'erreur.

- La fiche renseignant sur les données financières du projet et adjointe à la demande, est 'remplie' à partir des données prévisionnelles fournies par le client qui a tout intérêt à rendre son projet aussi attrayant que possible afin de pouvoir bénéficier du crédit demandé; d'où sa portée toute aussi relative et limitée que l'évaluation.

- Quand à l'évaluation technique, elle est pour ainsi dire inexistante et ce, malgré l'influence qu'elle pourrait avoir sur les données financières du projet et donc du montant du crédit sollicité !

Le fait de laisser une telle procédure et méthode de travail perdurer pourrait laisser à penser que somme toute, l'évaluation du dossier est purement formelle et dans une certaine mesure n'est pas déterminante dans la prise de décision finale et que cette dernière pourrait impliquer la prise en compte d'autres éléments non considérés dans le dossier d'évaluation.

Cet état des choses nous amène à nous interroger sur l'importance accordée à l'élément humain dans une telle procédure et quant à la prise de décision.

1.6.5 Place de l'élément humain

Telle que définie par les lettres communes du CPA, la procédure d'octroi du crédit de financement de l'investissement est trop «bureaucratique» et nuit par sa lenteur (délai moyen de réponse entre 4 et 6 mois) aux investisseurs qui voient souvent leur coûts augmenter en conséquence.

Par ailleurs, la routinisation de la procédure d'évaluation des demandes de financement implique un gaspillage des ressources et compétences humaines existant au sein de la banque. Ce manque de responsabilisation du personnel, pourtant composé d'une proportion importante d'universitaires et de cadres compétents et ce, à tous les niveaux, entraîne chez beaucoup d'entre eux une perte de motivation qui risquerait de résulter en une démobilisation totale.

Une telle réaction est justifiée selon nous : en effet, l'on est en droit de s'interroger sur l'absence de hiérarchisation du processus décisionnel et donc de délégation de pouvoir concernant l'octroi de financement particulièrement pour les petits dossiers et ce, d'autant plus que la procédure est balisée généralement par la réglementation bancaire, et spécifiquement à chacune de ses étapes par les 'lettres communes'.

Cette rétention apparemment injustifiée du pouvoir décisionnel, même pour les décisions les moindres, prêterait à suspecter une volonté délibérée d'accumulation du pouvoir à certains niveaux hiérarchiques et ce, à des fins d'utilisation plus ou moins inavouées et pouvant n'avoir aucun lien avec la gestion de l'institution.

Conclusion

En définitive, et pour conclure cette analyse de la procédure en cours à la banque, évaluer un projet, c'est :

- 1- essayer d'apprécier sa viabilité technique, organisationnelle, commerciale etc.....
- 2- pouvoir apprécier sa rentabilité financière et ce, afin de cerner dans la mesure du possible les risques probables et tenter de s'en prémunir, et donc auquel cas, adopter le meilleur financement possible.

Une des spécificités de la banque est sa capacité (ou devrait-on dire sa vocation ?!) à partager dans une certaine mesure les risques avec son client, des risques qu'elle a librement consenti de prendre, et rémunérés en conséquence. Or, la pratique que nous avons constaté au niveau du CPA (et qui est en l'occurrence, commune à toutes les banques algériennes) est que la banque se prémunit ou plutôt s'assure le remboursement du crédit en prenant toutes les garanties imaginables (dans certains cas, dépassant le montant du financement consenti !). Où donc est la fonction de banque ? Qu'en est-il de la prise de risque et de la notion d'incertitude inhérente à toute opération de crédit ? En fait, la banque ne 'remplit' pas son rôle et se contente à la limite, d'agir plutôt comme un usurier.

Ce comportement "contre nature" de la part de la banque algérienne est la résultante logique de la marginalisation ou de l'inutilisation (volontaire ou non) de la compétence pourtant disponible; en d'autres termes, il y a absence fréquente d'application de l'adage « *the right man in the right place* » !

Chapitre 2
Attitude et comportement de l'élément humain dans la banque
(Etude et analyse d'un questionnaire)

Introduction

L'importance déterminante de l'élément humain dans le processus décisionnel nous amène à consacrer la seconde partie de ce chapitre à l'étude et l'exploitation d'un questionnaire et ce, à des fins de confrontation de nos observations personnelles avec les avis exprimés du personnel.

2.1 Description de la méthode appliquée

Nous avons utilisé dans l'élaboration du questionnaire illustrant la partie pratique la méthode dite « descriptive ». Cette méthode est considérée par nombre de chercheurs comme étant la plus appropriée quand l'objet d'investigation est l'élément humain et ses activités, étant donné la difficulté à utiliser les autres méthodes, en particulier la méthode expérimentale.

La méthode est ainsi définie comme étant un moyen de description et d'analyse scientifique et méthodique destiné à rendre compte d'un phénomène ou situation déterminé(e) et de le (la) représenter quantitativement en classes et catégories et ce, après avoir soumis à une étude détaillée les données collectées (définition de Fraenkle & Wallen, 1993).

2.2 Test du questionnaire

2.2.1 Validité du questionnaire : nous avons entrepris de tester la validité du questionnaire en le soumettant à nombre personnes de notre entourage universitaire et il s'est avéré à leur réaction, être en accord avec le sujet pour lequel il a été élaboré.

2.2.2 Stabilité du questionnaire : nous avons par ailleurs testé la stabilité du questionnaire à travers l'utilisation de la méthode 'Split-Half' et trouvé un coefficient de stabilité

$$\partial = 0.47$$

2.3 Notes concernant le questionnaire

Ayant rencontré au cours du stage à maintes reprises des difficultés de communication sous forme de réticence et de dérobades de la part du personnel sous prétexte du fameux « secret professionnel » invoqué 'à tout bout de champ', révélatrices de l'atmosphère de travail dans l'institution, nous avons eu recours pour contourner cet écueil au questionnaire.

Les questions de celui-ci ne traitent pas directement de la prise de décision (c'est-à-dire de ses tenants et aboutissants), mais nous avons tenté d'en extraire des éléments informationnels pertinents concernant le problème.

La première section de ce questionnaire sera consacrée à la présentation de la population de l'échantillon, sous forme de catégories selon la nature et les caractéristiques des éléments le composant, mais elle ne constitue pas en fait une partie intégrante et exploitable pour le sujet qui nous occupe. La seconde section traitera de l'objet même du questionnaire, c'est-à-dire de l'attitude du personnel vis-à-vis de certaines questions concernant le travail et le milieu de travail, entre autres.

Les résultats de l'exploitation du questionnaire sont présentés sous forme de tableaux reprenant les données quantitatives en valeur et en pourcentage suivis d'un commentaire, ou d'une analyse plus ou moins poussée selon la question soulevée.

2.4 Présentation de l'échantillon

2.4.1 Structure de l'échantillon par poste

Catégorie de cadre	Effectif	Pourcentage
Cadre niveau 1 (C.N.1)	95	72 %
Cadre niveau 2 (C.N.2)	37	28 %
Total	132	

Commentaire : les cadres de rang supérieur représentent moins du tiers de la population étudiée. Ce sont ceux qui sont le plus susceptibles d'être concernés par la prise de décision. Cette proportion recoupe celle déduite des statistiques de la banque (29%).

2.4.2 Structure de l'échantillon selon l'ancienneté

X : nombre d'années dans la profession

Années d'ancienneté	Effectif		Effectif différentiel par catégorie		Effectif total cumulé
	C.N.1	C.N.2	C.N.1	C.N.2	
$0 < X \leq 5$	31	0	31	0	31
$5 < X \leq 10$	38	0	7	0	69
$10 < X \leq 15$	15	9	-23	9	93
$15 < X \leq 20$	7	17	-8	8	117
$X > 20$	4	11	-3	-6	132

Commentaire : Tous les cadres de niveau 2 ont plus de 10 ans de carrière professionnelle ; ce qui pourrait être interprété comme un signe de continuité et de poursuite de carrière dans la profession, chose caractéristique dans les banques où on dénote une certaine stabilité du personnel. Par ailleurs, on remarque de même, que c'est à partir de cette tranche d'ancienneté que le nombre des cadres de niveau 1 diminue de plus de la moitié. Cette diminution pourrait avoir au moins deux explications : - la première est la promotion, et donc le transfert d'une catégorie à l'autre d'une partie des cadres moyens ; - la deuxième explication serait le départ pur et simple de l'autre partie, que ce soit dans le cadre d'une retraite réglementaire ou à la recherche de meilleures possibilités d'accomplissement personnel dans d'autres secteurs d'activité.

2.4.3 Structure de l'échantillon selon la nature de la formation reçue

	Type de formation	Effectif	Pourcentage
64	Informelle (dans le cadre de la profession)	0	0
	Etudes secondaires	8	6%
Co	Etudes universitaires	124	94 %
m			

mentaire : 94 % des cadres sont diplômés de l'université.

Cependant, parmi eux, ceux qui le sont le plus susceptibles d'être concernés par la prise de décision en représentent moins du tiers.

2.4.4 Origine du choix de la profession bancaire

Origine du choix	Catégorie de cadres		Total	Pourcentage partiel*		Pourcentage global
	C.N.1	C.N.2		C.N.1	C.N.2	
Personnel (par vocation)	51	12	63	54	32	48
Concours de circonstances	36	21	57	38	58	43
Autres : meilleures perspectives ou rémunérations...etc	8	4	12	8	10	9
Total	95	37	132	100	100	100

(*) Pourcentage partiel : relatif à la catégorie

Commentaire : près de 50% des cadres de la banque ont choisi cette profession. Cependant, il est à noter que près de 60% des cadres supérieurs bien que n'y étant venus que par « hasard » semblent vouloir y faire carrière ! La profession bancaire paraît exercer un attrait particulier...

2.5 Etude du questionnaire

Tableau 1 : Evaluation de la charge de travail de la structure (Question1)

Niveau hiérarchique	effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Cadre niveau 1 (C.N.1)	95	36	38	48	50	11	12
cadre niveau 2 (C.N.2)	37	9	24	20	54	8	22
Total	132	45	34	68	51	19	15

Commentaire : la somme de travail gérée par la structure est considérée comme gérable par plus de la moitié des cadres. La proportion est plus significative encore chez les cadres de niveau supérieur. Cet état de fait est compréhensible si l'on considère que leur tâche consiste surtout en un travail d'encadrement, de supervision et de contrôle.

Tableau 2 (Q2) : Appréciation de l'organisation du travail au sein de la structure

Niveau hiérarchique	effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Cadre niveau 1 (C.N.1)	95	28	29	20	21	47	50
cadre niveau 2 (C.N.2)	37	4	10	0	0	33	90
Total	132	32	24	20	15	80	61

Commentaire : près de 80% des cadres (toutes catégories confondues) semble considérer l'organisation du travail au sein de leur structure comme bonne, ou tout au plus nécessiter justes quelques améliorations ponctuelles.

La nécessité de ces dernières paraît faire la quasi unanimité (90%) chez les cadres supérieurs et que l'on peut considérer à priori comme étant les plus à même d'y contribuer.

Tableau 3 (Q3) : Appréciation de la répartition du travail au sein de la structure

Niveau hiérarchique	effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
C.N.1	95	55	58	28	29	12	13
C.N.2	37	33	90	4	10	0	0
Total	132	88	67	32	24	12	9

Commentaire : la majorité des cadres ne trouve rien à redire quant à la répartition du travail au sein de leur structure. L'avis est quasi unanime chez les cadres supérieurs, comme de bien entendu ! la remettre en question leur équivaut à se remettre en question.... !

Tableau 4 (Q4) : Appréciation par le personnel de la nature du travail à charge

Niveau hiérarchique	Effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
C.N.1	95	72	76	15	16	8	8
C.N.2	37	33	89	0	0	4	11
Total	132	105	79	15	12	12	9

Commentaire : le travail qu'ils effectuent au sein de leur structure emporte apparemment l'adhésion de la majorité des cadres et ce, plus spécifiquement pour les cadres supérieurs (environ 90%). Le quart des cadres moyens cependant le trouve rebutant, ennuyeux et sans aucun intérêt.

Tableau 5 (Q5): Evaluation de la procédure de travail en cours dans la structure

Niveau hiérarchique	effectif		Réponse A		Réponse B		Réponse C	
	valeur	%	Valeur	%	Valeur	%		
C.N.1	95	36	38	23	24	36	38	
C.N.2	37	13	35	12	24	12	32	
Total	132	49	37	35	26	48	36	

Commentaire : Les avis sont assez similaires entre les deux catégories de cadres. En effet, la majorité d'entre eux trouvent la procédure adaptée et permettant à l'occasion, à leur initiative de s'exprimer. Ce qui dénote une certaine homogénéité des visions du travail et ce, abstraction faite du niveau hiérarchique.

Tableau 6 (Q6) : Réaction en présence d'instructions de travail non précises

Niveau hiérarchique	effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
C.N.1	95	27	28	16	17	52	55
C.N.2	37	21	55	0	/	16	45
Total	132	48	36	16	12	68	52

Commentaire : plus de la moitié des cadres moyens préfèrent en référer à leur supérieur hiérarchique dans le cas d'instructions non précises, alors que la proportion équivalente chez les cadres supérieurs préfèrent pour le même cas, se baser sur leur expérience propre, ce qui devrait être dans le cours normal des choses, étant attendu

que c'est cette catégorie de cadres qui est plus concernée par la prise de décision et devrait donc, plus à même, être capable d' 'initiative'.

Tableau 7 (Q7) : Réaction en présence d'instructions de travail paraissant fausses

Niveau hiérarchique	Effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
C.N.1	95	7	7	88	93	0	/
C.N.2	37	0	/	37	100	0	/
Total	132	7	5	125	95	0	/

Commentaire : d'après les réponses relevées, la presque totalité des cadres penchent pour la discussion avant l'exécution des instructions et ceci, dans une tentative de leur part d'une altération ou inflexion toujours possible de la décision et ce, quelque soit l'issue de l'argumentation.

Il est intéressant de noter au passage que personne ne refuse l'exécution d'un travail même si c'est contraire à sa conviction professionnelle. Ceci pourrait avoir au moins deux explications :- la première est la présence d'un système disciplinaire et coercitif particulièrement efficace...

- la deuxième est l'inanité perçue par le personnel d'une telle action, et ceci dû peut être à l'absence d'un système encourageant réellement l'initiative même si cette dernière pourrait sembler s'apparenter (comme dans ce cas de figure) à de l'insubordination.

Tableau 8 (Q8) : Marge de manœuvre souhaitée dans l'exécution d'un travail

Niveau hiérarchique	effectif	Réponse A	Réponse B	Réponse C
---------------------	----------	-----------	-----------	-----------

		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
C.N.1	95	24	25	52	55	19	20
C.N.2	37	12	32	4	11	21	57
Total	132	36	27	56	42	40	31

Commentaire : près des trois quart des cadres préféreraient qu'on leur laisse une certaine marge de manœuvre dans l'exécution de leur travail, marge dont l'étendue est en corrélation avec le niveau hiérarchique : - en effet, plus de la moitié des cadres moyens (55%) optent pour des instructions larges en général, alors que la proportion similaire chez les cadres supérieurs (57%) préférerait avoir la possibilité de recourir à leur initiative et expérience personnelles.

A noter finalement la proportion non négligeable (le tiers) de la classe des cadres supérieurs qui préfèrent travailler avec des instructions précise. Certaines des raisons, parmi d'autres, que l'on serait tenté d'invoquer pour expliquer une telle attitude pourraient être reliées entre elles jusqu'à un certain point : - en premier lieu, ce serait le souci d'éviter toute confrontation et divergence d'avis avec la hiérarchie et ce, sur la base d'*expériences passées non concluantes ou dissuasives* ;

- en second lieu, pour se dégager de toute responsabilité de conséquences ultérieures dues à des décisions pour lesquelles ils n'auront pas été consultés... !

Tableau 9 (Q9) : Système idéal de gestion pour une entreprise

Niveau hiérarchique	effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%

C.N.1	95	43	45	52	55	X	X
C.N.2	37	13	35	24	65	X	X
Total	132	56	42	76	58	X	X

Commentaire : les cadres préfèrent travailler dans un système leur permettant de jouir d'une relative autonomie dans leur travail (58 %) et ce, en particulier pour les cadres supérieurs (65%). Cependant, la proportion qui préfèrent des « contours précis et bien définis » est elle aussi non négligeable (42%) : une explication possible pourrait être la crainte d'éventuels « *dépassements* », toujours possibles dans les systèmes vagues et où la responsabilité n'est pas spécifiquement attribuée et clairement délimitée.

Tableau 10 (Q10) : Nature et place de l'élément informel dans l'entreprise

Niveau hiérarchique	Effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
C.N.1	95	19	20	37	39	39	41
C.N.2	37	8	22	12	32	17	46
Total	132	27	21	49	37	56	42

Commentaire : une proportion significative de l'échantillon étudié considère l' « élément informel » comme nuisible à une gestion efficace de l'entreprise, en particulier chez les cadres supérieurs (46%), qui sont les plus à même d'y être confrontés dans certaines circonstances, et d'en subir quelquefois l'effet dans

d'autres. (tel que par exemple le fait de certains responsables de passer outre les recommandations émises, sur la base d'analyses ou faits objectifs, par leurs collaborateurs, ou l'intervention de tiers non directement concernés dans la gestion, pour certaines prises de décisions, chose relativement courante dans les affaires de beaucoup de pays, mais non officialisée!).

Tableau 11 (Q11) : Représentation du responsable idéal (Notion de la responsabilité)

Niveau hiérarchique	effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
C.N.1	95	48	50	32	34	15	16
C.N.2	37	16	43	17	46	4	11
Total	132	64	49	49	37	19	14

Commentaire : à priori, la responsabilité semble rebuter nombre de personnes :
- en effet, près de 50% dans les deux catégories de cadres semblent vouloir la rejeter ; c'est ainsi que la moitié des « CN1 » (cadres moyens) ont une préférence pour des instructions précises et ne prêtant à aucune équivoque. Par ailleurs, les CN2 (cadres supérieurs) accusent une tendance à vouloir la partager (demander avis aux subordonnés?!).

Nous ouvrons une parenthèse ici pour mentionner qu'il est un fait que la plupart des gens s'accorde à reconnaître et qui est que généralement, ce qui est recherché sont les avantages liés à l'autorité mais les inconvénients de cette dernière – entre autres et principalement la responsabilité - font fuir bon nombre, si ce n'est la plupart des « responsables »... ! En effet, les gens ont autant peur de la responsabilité qu'ils recherchent l'autorité. Cependant, et comme quelqu'un l'a dit, 'la crainte de la responsabilité paralyse beaucoup d'initiatives et détruit nombre de bonnes qualités'

Pour en revenir aux résultats de l'échantillon, on pourrait avancer une autre explication, celle de considérer qu'une bonne proportion des cadres supérieurs (57%) (réponses B+C) ont l'esprit de démocratie, en d'autres termes qu'ils ne voient aucun inconvénient à vouloir associer leurs subordonnés à leur gestion et ce, pour le bien de l'institution.

Tableau 12 (Q12) : Classement des qualités essentielles chez un responsable

Niveau hiérarchique	effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		Rang	%	Rang	%	Rang	%

C.N.1	95	2	51	1	100	3	54
C.N.2	37	2	55	1	100	3	55
Total	132	2	51	1	100	3	54

- 100 % des cadres (tous niveaux confondus) placent « **B** » en première position
- 51 % des cadres (tous niveaux confondus) placent « **A** » en seconde position
- 54 % des cadres (tous niveaux confondus) placent « **C** » en troisième position

Commentaire : la communication et l'esprit de collaboration sont les qualités reconnues comme primordiales chez un responsable et ce, par l'ensemble des cadres. En effet, une bonne entente entre les éléments des différents niveaux hiérarchiques est essentielle pour garantir une gestion efficace. La discipline et la rigueur dans le travail sont cependant considérées comme indispensable (seconde position).

Tableau 13 (Q13) : Possibilité de recours (ou non) à l'initiative et culture personnelles dans l'exercice de la fonction.

Niveau hiérarchique	effectif	Réponse A		Réponse B		Réponse C	
		valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
C.N.1	95	47	50	40	42	8	8
C.N.2	37	12	33	12	33	13	35
Total	132	59	45	52	39	21	16

Commentaire : plus de 80 % des cadres considèrent que le travail qu'ils font requiert – à tout le moins, de temps en temps- de l'initiative personnelle et l'utilisation de leurs connaissances générales et ce, particulièrement chez les cadres moyens (la moitié d'entre eux estiment y avoir recours souvent !).

Concernant les cadres supérieurs, c'est l'avis contraire qui prévaut puisque plus des deux tiers d'entre eux considèrent avoir très peu l'occasion de faire preuve de perception et d'initiative personnelles. En fait, plus d'un tiers d'entre eux (35%) reconnaissent le genre de travail qu'ils exercent à leur postes comme mécaniste et donc totalement dépourvu de « touche personnelle ».

Cette différence d'attitude pourrait s'expliquer d'une part par la différence de 'niveau hiérarchique' et d'autre part, par la nature du travail effectué : -en effet, 'l'horizon de travail' des cadres supérieurs étant plus large et plus étendu que celui des cadres moyens, ils sont donc plus à même d'apprécier la présence ou l'absence des éléments évoqués.

2.6 Analyse statistique du questionnaire

Nous avons soumis les résultats repris dans ces tableaux au test du X^2 (Chi 2), pour évaluer les réponses afin de déceler une quelconque différence d'opinion entre les deux catégories de cadres (CN1 :cadres moyens et CN2 : cadres supérieurs) quand aux différentes questions abordées dans le questionnaire et n'avons pu trouver de différence statistique significative qu'au niveau des tableaux T8 et T13 relatifs respectivement à 'la marge de manœuvre dans le travail' et 'le recours à l'initiative personnelle'.

En effet, pour une valeur théorique de $X^2 = 5.99$, nous avons trouvé une valeur calculée de :

- $X^2 = 24.55$ pour le tableau 8 et,
- $X^2 = 14.47$ pour le tableau 13.

Ceci est révélateur de la différence d'attitude entre les deux catégories de cadres, du moins en ce qui concerne ces deux questions. Elle est due selon nous et comme nous l'avons déjà noté dans les commentaires accompagnant les tableaux à la différence de position dans la hiérarchie qui détermine de fait leur opinion et leur vision concernant certains problèmes.

Conclusion

En définitive, le but de ce questionnaire est de confronter à fin d'évaluation le "texte et la pratique", concernant le sujet qui nous occupe et l'existence (ou non) d'une

contribution effective des cadres dans le processus décisionnel. Pour ce faire, nous avons réparti les résultats en deux catégories de réponses :

- La première catégorie : réponses relatives au réel (la pratique de tous les jours)
- La deuxième catégorie : réponses relatives au «souhaitable »

Les conclusions auxquelles nous sommes parvenues et concernant la première catégorie de réponses est que d'une manière générale, le personnel encadrant (population étudiée) est relativement satisfait dans l'ensemble de sa position et de la manière dont le travail s'effectue au sein de sa structure. Cette opinion prévaut particulièrement chez les cadres moyens : en effet, que ce soit au niveau des procédures appliquées, répartition de travail ou relations professionnelles, la tendance chez cette catégorie de cadres est à l'adhésion 'ouverte' au système en place .

Les cadres supérieurs, bien qu'apparemment 'acquis' au système en place et reconnaissant son fonctionnement comme opérationnel, n'hésitent pas à remettre en question certaines de ses caractéristiques, de manière plus ou moins ouverte. Une telle attitude n'est pas pour étonner, étant donné que c'est de cette catégorie de cadres que l'on est en droit d'attendre un esprit critique et novateur car constituant 'le cerveau' de l'institution.

Quand à la deuxième catégorie de réponses et qui concerne le « souhaitable », nous constatons un recoupement des opinions entre les cadres moyens et les cadres supérieurs et ce, sur beaucoup de points concernant par exemple les notions de 'gestion efficace', de 'responsabilité assumée' et de 'système opérationnel d'entreprise'...entre autres !

Un tel recoupement des vues pourrait prêter à suspicion dans un premier temps ! Cependant, en référence à l'expérience du stage au sein de la banque et aux discussions que nous avons eu avec le personnel dans différentes structures et à différents niveaux ainsi que nos propres observations, ce "réveil soudain" des cadres moyens est tout à fait compréhensible vu la réticence et l'hésitation circonspecte que nous avons constaté chez nombre d'entre eux (et même chez certains cadres supérieurs) dès que la discussion venait à concerner les questions de travail et de relations professionnelles.

En d'autres termes, nous pouvons avancer sans grand risque d'erreur que leurs attitudes et avis sont beaucoup plus sincères dès que ne 'plane' plus sur eux le "spectre" de ce qu'ils considèrent comme relevant du 'secret professionnel'...!

Finalement, la conclusion à laquelle nous avons abouti est que l'environnement socio-économique algérien actuel ne se prête pas à une application réelle et effective des principes de base concernant le fonctionnement de l'organisation et sa gestion.

Quand à la prise de décision, force est de constater que la procédure réelle s'écarte souvent de celle écrite dans bon nombre de cas, ce qui à notre sens constitue l'une des raisons principales explicatives de marginalisation des compétences et par là de démotivation des employés et du manque de performance de nos institutions.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Le thème abordé tout au long de ce travail constitue un sujet d'étude important dans la théorie économique des organisations au point qu'il représente à lui seul un domaine spécifique dans lequel nombre de théoriciens et chercheurs universitaires se sont spécialisés. La prise de décision constitue en effet un sujet non seulement toujours d'actualité, mais encore pratiqué dans n'importe quel domaine et à tous les niveaux : à tout instant, toute personne est appelée à prendre des décisions anodines ou importantes, que ce soit dans un cadre personnel ou professionnel.

Au sein de l'organisation, des décisions sont prises constamment le long de la chaîne hiérarchique, routinières (programmées) aux échelons inférieurs, ou cruciales (non programmées) et pouvant influencer significativement et durablement sur l'avenir de l'organisation aux niveaux supérieurs de la hiérarchie. Les ramifications profondes, étendues et multidimensionnelles de ce dernier genre de décision, et qui sont l'apanage du management d'entreprise, expliquent l'intérêt et l'attrait exercés par le processus décisionnel pour son étude.

La prise de décision est vitale pour l'organisation. Il est vrai, comme nous venons de le noter, qu'elle constitue la fonction par excellence du manager d'entreprise. Cependant, toutes les décisions prises ne requièrent pas forcément son implication ou intervention : En effet, comme nous l'avons avancé plus tôt, il est des situations répétitives qui nécessitent des décisions programmables et dont certaines peuvent même à la limite, être informatisées compte tenu de la disponibilité de l'information adéquate et de l'expérience accumulée, et d'autres non programmables car découlant d'un environnement évolutif et changeant et qui requiert à chaque fois une attention et étude particulières et donc de ce fait, une décision adaptée et spécifique.

Concernant la prise de décision pour le financement d'investissement, nous avons pu constater que dans la *majorité* des cas, le processus est répétitif, qui plus est, totalement réglementé et donc de ce fait, pouvant être programmable sans trop de risques conséquents d'erreurs et ce, bien que, comme nous l'avons fait remarquer, il n'est pas accordé de considération quant à la *capitalisation de l'expérience* du personnel en la matière, expérience qui pourrait être d'un apport considérable.

Cette programmation et donc informatisation du processus décisionnel (routinier dans sa plus grande partie), pourrait libérer des capacités intellectuelles, particulièrement

celles situées au sommet de la hiérarchie compétente pour d'autres tâches, contribuant à l'amélioration de la gestion de la banque et donc conséquemment à sa rentabilité. Or, il n'en est rien ! Nous pouvons invoquer au moins deux raisons :

- la première est le manque crucial de l'information (absence d'un système cohérent et permanent de collecte) et même sa rétention, lorsqu'elle est disponible, à certains niveaux hiérarchiques. En effet, la prise de décision dépend de la disponibilité de l'information *pertinente* et cette dernière peut conférer un pouvoir potentiel à celui qui la détient, fut-il minime.

- la deuxième raison qui peut être considérée comme une conséquence de la première est que, somme toute, parmi les éléments décisionnels importants et décisifs, certains ne sont pas "écrits" car répondant à une logique autre que celle relevant de l'économique. Cet état de fait empêche l'expression pleine de la compétence et ce, à tous les niveaux et nuit de ce fait à la pérennité de l'entreprise en tant qu'unité de performance économique.

Il est un principe d'organisation reconnu et qui est que la délégation d'autorité, doit être suffisante pour que soient assumées les responsabilités assignées. Ce principe est souvent ignoré en Algérie, à l'instar de beaucoup d'autres pays par ailleurs ! En effet, les gestionnaires d'entreprises se retrouvent à assumer toutes les responsabilités liées à leur poste tout en ayant « les mains liées » et donc très peu de latitude de décision et de ce fait d'autorité. (l'exemple analogue est le cas typique de l'entraîneur qui doit répondre des résultats de son équipe tout en n'ayant pas la possibilité de choisir ses joueurs et sa stratégie de jeu!)

En effet, nous constatons une profusion de textes réglementant la gestion de l'entreprise algérienne et traitant de son autonomie....mais hélas, la plupart sont encore au stade de vœux pieux car attendant toujours d'être appliqués. Quant à la pratique réelle, une part non négligeable n'est définie dans aucun texte et continuant à être occulte car faisant intervenir des éléments subjectifs dont la logique est difficile à cerner, consacrant de ce fait «l'élément informel».

Cependant, et bien qu'il soit pratiquement impossible de supprimer totalement l'influence de ce dernier des rouages structurels de toute organisation (l'Homme étant un être social dont le comportement est un amalgame complexe d'éléments subjectifs et objectifs et dont la logique résultante n'est pas toujours bien définie ; chose qu'a

superbement illustré Henry Mintzberg par ses travaux sur le comportement des managers), comme se l'accordent à le reconnaître nombre d'auteurs des sciences sociales, il est évident que *tout un chacun* aurait à gagner à l'établissement de règles de gestion clairement définies. Règles délimitant tout autant la responsabilité que l'autorité assignés à chaque position dans l'organisation, et amenant de ce fait une plus grande implication et donc motivation du personnel à la réussite de leur institution. Cette motivation pourrait être renforcée par la mise en place de méthodes de travail favorisant la participation ou à tout le moins la contribution des employés à l'établissement des objectifs de l'entreprise les amenant ainsi à veiller de fait à leur réalisation, d'où une plus grande efficacité économique.

Bibliographie

Bibliographie

1. Chester Barnard: 'the executive functions' The Functions of the Executive. Harvard University Press.1938.
2. R.M Cyert & J.G March: Processus de décision dans l'entreprise. Edition Dunod.1970.
3. Peter F.Drucker: The practice of management. NY. Harper & Row edition. 1954.
4. W.Jack Duncan : Les grandes idées du management. Edition Mare Nostrum.1996.
5. Henri Fayol : 'Administration indudtrielle et générale'. Edition Dunod .1962
6. F.Herzberg, B Mausner & BB. Snyderman: «the motivation to work». Wiley edition. 1959
7. Fremont.E. Kast & James.E. Rosenzweig : Organization and management systems and contingency approach. MacGraw-Hill. 4th edition.1985.
8. Thomas Kempner : a handbook of management .3rd edition.1980 . Penguin Books
10. J.G March & H.A Simon: Organizations. Wiley edition . 1958.
- 11.. A.Maslow: Motivation and Personality.NY. Harper& Row.1954
12. D.McGregor: the human side of entreprise. MacGraw-Hill edition.1960
- 13.. Leon C. Megginson, Donald C. Mosley & Paul H.Pietri JR : Management :concepts and applications. Harper& Row publishers.NY.2nd edition.1986
14. Sami Milhem: Research methods in Education and psychology. Dar El Massira publishing Company.1st edition.2000
15. David W.Miller & Martin K. Starr : the structure of human decision.1967
Englewood edition
16. Henry Mintzberg: The nature of managerial work. Harper and Row Edition -1973.
17. Henry Mintzberg : the manager's job : Folklore and Fact -in Harvard Business Review, july-august 1975
18. T. Parsons: Structure and process in modern societies. New York Free Press.1960

19. D.S Pugh : Organization theory (selected readings).2nd edition.1984. Penguin Books
20. H.A Simon :The new science of management decision. NY. Harper & Row edition.1960.
21. H. simon : Administration et processus de décision. Edition Economica. (3rd edition). Paris 1983.
22. L.R Sayles: Leadership: what effective managers really do..and how they do it. Mac Graw-Hill edition. 1979.
23. F.W Taylor: Scientific management. Harper & Row Edition.1947
24. Thomas A. Pettit : A behavioral theory of management. Academy of management journal (1967)
25. Lyndall Urwick in «Papers on the science of Administration » (1947)
26. M.Weber : the theory of social and economic organisation. Free Press, 1947

Annexe
(Questionnaire)

QUESTIONNAIRE

Sujet : système de financement d'un crédit d'investissement par une banque

Présentation:

Le présent questionnaire entre dans le cadre de la rédaction d'une thèse pour l'obtention d'un diplôme universitaire et constitue une illustration du stage pratique. Il permettra d'étayer le travail effectué au sein de la banque dans le cadre de ce même stage.

Le but avoué est de permettre de resituer la position dominante et déterminante de l'élément humain dans toute organisation et sa participation au processus décisionnel

Remarque : le questionnaire est anonyme. Il vous est seulement demandé de cocher dans la case correspondante à votre réponse.

1- Poste occupé

- chargé d'études
- responsable de structure (service/département ou direction)

2- Ancienneté professionnelle (en nombre d'années)

- milieu bancaire
- autre

3- Formation

- informelle (à travers la pratique professionnelle)
- secondaire
- universitaire

4- Votre travail à la banque résulte :

- choix personnel (par vocation)
- concours conjoncturel de circonstances
- autres considérations (système de rémunération meilleur/ plus grandes possibilités de promotion professionnelle, etc)

5- La somme de travail effectué par la structure vous paraît-elle :

- énorme
- adéquate et gérable
- insuffisante compte tenu des capacités existantes dans la structure

6- L'organisation du travail au sein de la structure vous paraît-elle :

- judicieuse et adaptée
- inadéquate et entrave la bonne marche de la structure
- nécessite seulement quelques réaménagements et /ou améliorations

7- D'après vous, comment s'effectue la répartition du travail entre les différents éléments de la structure :

- de manière justifiée, car tenant compte des différences d'aptitude et de capacité de tout un chacun.
- De manière égale
- Au hasard (n'obeissant apparemment à aucune règle, et selon les circonstances)

8- Le travail que vous effectuez au sein de votre structure vous apparaît-il :

- intéressant et édifiant
- ennuyeux et routinier
- sans rapport avec la formation acquise

9- Considérez-vous que la procédure en cours pour le traitement du travail de la structure est :

- adaptée au but fixé
- rigide et dépassée
- laisse une certaine marge à l'initiative personnelle

10- Au cours du traitement d'un dossier (quel qu'il soit) , il ne vous a pas été communiqué d'instructions précises à son sujet, vous :

- faites de votre mieux en vous basant sur votre expérience personnelle
- demandez conseil à vos subordonnés (et/ou) collègues
- demandez conseil à votre supérieur hiérarchique

11- Pour l'exécution d'un travail qui vous a été confié, vous considérez que les instructions communiquées ne peuvent être appliquées car fausses, vous :

- exécutez les instructions sans discussion
- tentez de défendre et d'argumenter votre opinion sur le sujet avec votre vis à vis
- refusez d'exécuter les instructions.

12- Pour le traitement d'un dossier ou l'exécution d'un travail en général, préférez-vous que :

- l'on vous donne des instructions précises dans la manière de le mener à bien
- l'on vous instruit de manière générale seulement
- l'on vous laisse l'initiative de le traiter en vous basant sur votre expérience propre.

13- Pensez-vous que le système idéal pour une entreprise serait :

- un système régissant de façon claire et précise le comportement professionnel et relationnel du personnel et comportant des principes d'organisation stricts.
- Le système d'organisation en place permettrait une liberté relative au personnel dans un cadre institutionnel défini de manière large.
- Autre (précisez)

14-Le fonctionnement de toute organisation est basé sur deux éléments distincts et complémentaires : - l'élément formel (les règles et procédures écrites)

- **l'élément informel (les principes de travail et relationnels non écrits),**
Pensez-vous que l'élément informel :

- Est incontournable, et contribue à améliorer la gestion de l'entreprise
- Est utilisé seulement quelquefois et n'entrave en rien l'efficacité de l'organisation
- Il y est fait recours trop souvent , et nuit de ce fait à l'efficacité de l'organisation

15- Selon vous, le responsable efficace serait celui qui :

- Instruit de façon claire et précise ses subordonnés sur tout travail à faire
- Demande conseil et avis à ses subordonnés avant de prendre toute décision
- Laisse l'initiative à ses subordonnés pour l'exécution du travail confié.

16- Selon vous, un responsable doit posséder les qualités suivantes (les classer par ordre d'importance de 1 à 3) :

- Discipline et rigueur
- Communication et collaboration avec les subordonnés
- Laisser les subordonnés la libre expression.

17- pensez-vous que le travail que vous effectuez au sein de la structure fait appel à votre esprit d'initiative, perception personnelle et culture générale :

- souvent
- à l'occasion
- très rarement

En vous remerciant à l'avance de votre précieuse contribution.

S. Zelmat