Chapitre 7 – Le pouvoir et la prise de décision dans l'entreprise

Introduction

Dans toute entreprise, les activités doivent être organisées, orientées et contrôlées afin d'atteindre les objectifs fixés. Pour cela, certaines personnes disposent du pouvoir de donner des orientations, de prendre des décisions et de mobiliser les ressources de l'organisation.

Le **pouvoir** et la **prise de décision** constituent ainsi deux éléments essentiels du fonctionnement de l'entreprise. Le pouvoir permet d'influencer les comportements et d'orienter l'action collective, tandis que la décision permet de choisir une solution parmi plusieurs possibilités afin de répondre à une situation donnée.

Les décisions prises dans l'entreprise sont nombreuses et de nature différente. Certaines concernent l'avenir et les grandes orientations de l'entreprise, alors que d'autres portent sur la gestion quotidienne des activités.

L'étude du pouvoir et de la prise de décision permet donc de comprendre **qui décide, sur quoi, à quel niveau et comment les décisions sont transmises et mises en œuvre dans l'organisation**.

I. La notion de pouvoir dans l'entreprise

A. Définition du pouvoir

Le **pouvoir** peut être défini comme la capacité d'une personne ou d'un groupe à **influencer les comportements, orienter les actions ou faire appliquer une décision** au sein de l'organisation.

Dans l'entreprise, le pouvoir permet notamment de :

- fixer des objectifs ;
- donner des directives ;
- répartir les responsabilités ;
- affecter les ressources ;
- prendre des décisions ;
- contrôler les résultats.

Le pouvoir est donc étroitement lié à l'organisation et à la responsabilité.

Exemple

Le directeur d'une entreprise peut décider de développer une nouvelle activité et demander aux différents services de préparer sa mise en œuvre. Les responsables de services disposent ensuite d'une certaine marge de décision dans leurs domaines respectifs.

B. Les sources du pouvoir

Le pouvoir ne provient pas uniquement de la position hiérarchique. Il peut également être lié à plusieurs facteurs :

- **l'autorité hiérarchique** : pouvoir lié à la fonction occupée ;
- **la compétence** : connaissance ou expertise particulière ;
- **l'information** : possession d'informations importantes pour l'organisation ;
- **l'expérience** : maîtrise acquise grâce à l'expérience professionnelle ;
- **la capacité à contrôler certaines ressources** ;
- **la personnalité et la capacité d'influence**.

Ainsi, une personne peut exercer une influence importante même si elle n'occupe pas le niveau hiérarchique le plus élevé.

C. Pouvoir et autorité

Il convient de distinguer **pouvoir** et **autorité**.

L'**autorité** correspond au droit reconnu à une personne, en raison de sa fonction, de donner des directives et de faire appliquer certaines décisions.

Le **pouvoir** est une notion plus large : il désigne la capacité réelle d'influencer les comportements ou les décisions.

II. Les principales décisions à prendre

Une entreprise doit prendre régulièrement des décisions pour assurer son fonctionnement et son développement.

Une **décision** consiste à choisir une solution ou une action parmi plusieurs possibilités afin d'atteindre un objectif ou de résoudre un problème.

Les décisions peuvent concerner différents domaines :

Décisions commerciales

- fixer un prix ;
- choisir un mode de distribution ;
- lancer une campagne de communication ;
- sélectionner une nouvelle clientèle.

Décisions financières

- rechercher un financement ;
- réaliser un investissement ;
- gérer la trésorerie ;
- choisir entre différentes sources de financement.

Décisions de production

- déterminer les quantités à produire ;
- choisir un équipement ;
- organiser les horaires de production ;
- améliorer un processus.

Décisions relatives aux ressources humaines

- recruter un salarié ;
- organiser une formation ;
- modifier les horaires de travail ;
- promouvoir un collaborateur.

Décisions d'organisation

- créer un nouveau service ;
- modifier la répartition des responsabilités ;
- mettre en place un nouveau système d'information ;
- réorganiser les processus de travail.

Les décisions peuvent donc concerner aussi bien le **long terme** que le **fonctionnement quotidien** de l'entreprise.

III. Les niveaux de décision

Les décisions sont généralement classées selon leur importance, leur horizon temporel et le niveau hiérarchique auquel elles sont prises.

On distingue principalement trois niveaux :

Décisions stratégiques → Décisions tactiques → Décisions opérationnelles

A. Les décisions stratégiques

Les **décisions stratégiques** concernent les grandes orientations de l'entreprise et son avenir à long terme.

Elles sont généralement prises par la direction générale ou les dirigeants.

Elles peuvent concerner :

- le choix des activités de l'entreprise ;
- le lancement d'un nouveau produit ;
- l'entrée sur un nouveau marché ;
- l'implantation dans une nouvelle région ou un nouveau pays ;
- une fusion ou une acquisition ;
- des investissements importants ;
- le développement ou l'abandon d'une activité.

Caractéristiques

Les décisions stratégiques sont généralement :

- de **long terme** ;
- importantes ;
- difficiles à modifier ;
- associées à un niveau de risque élevé ;
- fondées sur l'analyse de l'environnement interne et externe.

Exemple : une entreprise décide d'ouvrir une nouvelle unité de production dans une autre région. Cette décision engage l'entreprise sur plusieurs années.

B. Les décisions tactiques

Les **décisions tactiques** permettent de mettre en œuvre les grandes orientations stratégiques.

Elles sont généralement prises par les responsables des différents services ou niveaux intermédiaires de management.

Elles peuvent concerner :

- l'organisation d'un service ;
- la mise en œuvre d'un plan commercial ;
- le recrutement de personnel nécessaire à un projet ;
- l'organisation de la production ;
- la gestion des budgets ;
- le choix des fournisseurs.

Caractéristiques

Les décisions tactiques sont généralement :

- à **moyen terme** ;
- liées à la mise en œuvre de la stratégie ;
- moins globales que les décisions stratégiques ;
- prises dans le cadre des orientations générales définies par la direction.

Exemple : après la décision stratégique de développer une nouvelle activité, le responsable commercial établit un plan de prospection et fixe les objectifs de son équipe.

C. Les décisions opérationnelles

Les **décisions opérationnelles** concernent le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Elles sont généralement prises par les responsables opérationnels et les salariés disposant d'une certaine autonomie dans leur travail.

Elles peuvent concerner :

- l'organisation du travail quotidien ;
- le traitement d'une commande ;
- la gestion des stocks ;
- la planification des horaires ;
- le remplacement d'un salarié absent ;
- le suivi d'une livraison ;
- le traitement d'une réclamation client.

Caractéristiques

Les décisions opérationnelles sont généralement :

- à **court terme** ;
- fréquentes ;
- liées aux activités quotidiennes ;
- relativement limitées dans leurs conséquences.

Exemple : décider de réorganiser les livraisons d'une journée à la suite d'un retard d'un fournisseur constitue une décision opérationnelle.

Ces trois niveaux sont complémentaires : les décisions opérationnelles doivent contribuer à la réalisation des décisions tactiques, elles-mêmes destinées à mettre en œuvre les orientations stratégiques.

IV. Les acteurs de la prise de décision

La prise de décision ne relève pas nécessairement d'une seule personne. Plusieurs acteurs peuvent participer au processus selon la nature de la décision.

A. La direction générale

Elle prend principalement les décisions stratégiques et définit les grandes orientations de l'entreprise.

Elle peut notamment décider :

- des objectifs généraux ;
- des investissements importants ;
- des nouvelles activités ;
- des orientations commerciales ;
- de la politique générale de l'entreprise.

B. Les responsables intermédiaires

Les responsables de services assurent la traduction des orientations générales en plans et actions concrètes.

Ils peuvent être responsables :

- des ressources humaines ;

- de la production ;
- du marketing ;
- des finances ;
- de la comptabilité ;
- des achats ;
- du commercial.

Ils disposent d'une certaine autonomie dans leur domaine de responsabilité.

C. Les salariés et les équipes opérationnelles

Les salariés participent également à la prise de décision, notamment pour les décisions liées à leur activité quotidienne.

Leur participation peut permettre :

- d'améliorer la qualité des décisions ;
- de mieux prendre en compte les réalités du terrain ;
- de résoudre plus rapidement certains problèmes ;
- de favoriser l'implication du personnel.

D. Les partenaires externes

Certaines décisions peuvent également nécessiter l'intervention ou l'avis d'acteurs externes :

- clients ;
- fournisseurs ;
- banques ;
- consultants ;
- experts ;
- administrations ;
- partenaires commerciaux.

Leur contribution peut fournir des informations utiles à la prise de décision.

V. La circulation des décisions dans l'organisation

Une décision ne suffit pas à elle seule. Pour être efficace, elle doit être **communiquée, comprise et mise en œuvre** par les personnes concernées.

La circulation des décisions correspond donc au processus par lequel les orientations et les décisions sont transmises entre les différents niveaux de l'organisation.

A. La circulation descendante

La communication **descendante** part généralement de la direction vers les niveaux hiérarchiques inférieurs.

Direction → Managers → Responsables → Salariés

Elle permet de transmettre :

- les objectifs ;
- les instructions ;
- les procédures ;
- les décisions ;
- les orientations générales.

B. La circulation ascendante

La communication **ascendante** remonte des niveaux opérationnels vers la direction.

Salariés → Responsables → Managers → Direction

Elle permet notamment de transmettre :

- les résultats ;
- les difficultés rencontrées ;
- les informations du terrain ;
- les suggestions ;
- les réclamations ;
- les propositions d'amélioration.

Cette circulation est importante car la direction ne dispose pas toujours directement de toutes les informations nécessaires à la décision.

C. La circulation horizontale

La communication **horizontale** s'effectue entre des personnes ou des services situés à un niveau hiérarchique comparable.

Exemple :

Le service commercial communique avec le service production afin de vérifier les possibilités de fabrication avant de confirmer une commande importante à un client.

Cette communication favorise la coopération entre les différents services.

D. L'importance de l'information

La qualité de la décision dépend largement de la qualité de l'information disponible.

Une information utile doit être notamment :

- fiable ;
- pertinente ;
- disponible au bon moment ;
- compréhensible ;
- suffisamment précise.

Une mauvaise circulation de l'information peut entraîner :

- des erreurs ;
- des retards ;
- des conflits ;
- des décisions inadaptées ;
- une mauvaise coordination entre les services.

Conclusion

Le pouvoir et la prise de décision constituent des éléments essentiels de l'organisation de l'entreprise. Le pouvoir permet de définir les orientations, de répartir les responsabilités et d'influencer l'action collective. La prise de décision permet, quant à elle, de choisir les actions nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les décisions sont prises à différents niveaux : **stratégique, tactique et opérationnel**. Elles impliquent différents acteurs et doivent circuler efficacement à travers l'organisation. La qualité de cette circulation

conditionne en grande partie la compréhension et la mise en œuvre des décisions.

Cependant, la répartition des responsabilités et la prise de décision ne suffisent pas à assurer à elles seules le bon fonctionnement de l'entreprise. Les différentes personnes, équipes et fonctions doivent également **travailler ensemble, échanger des informations et harmoniser leurs actions**.

Il convient donc maintenant d'étudier le mécanisme qui permet d'assurer cette cohérence entre les différentes parties de l'organisation : La coordination dans l'entreprise