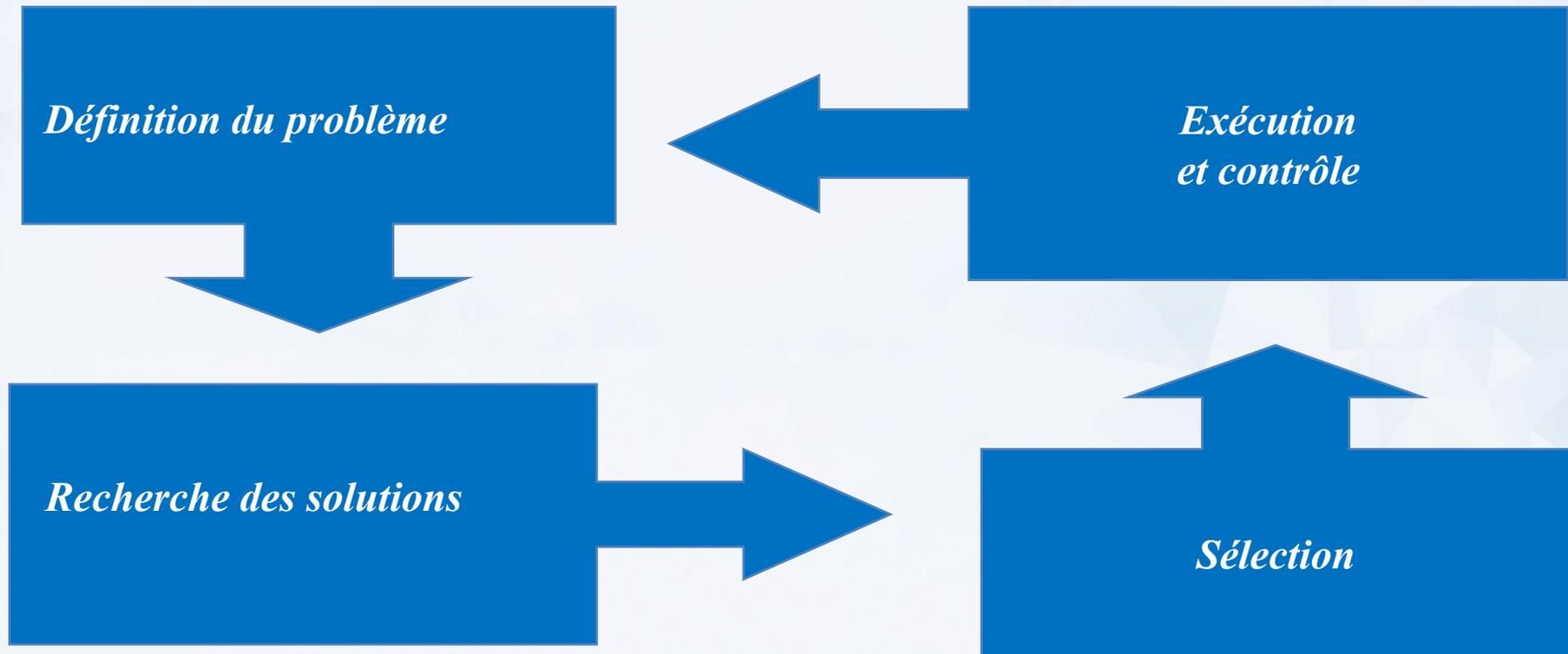


# CHAPITRE 3: PRISE DE DÉCISION ET OBJECTIFS

Prof.Dr. Farid CHAOUKI  
f.chaouki@uca.ma

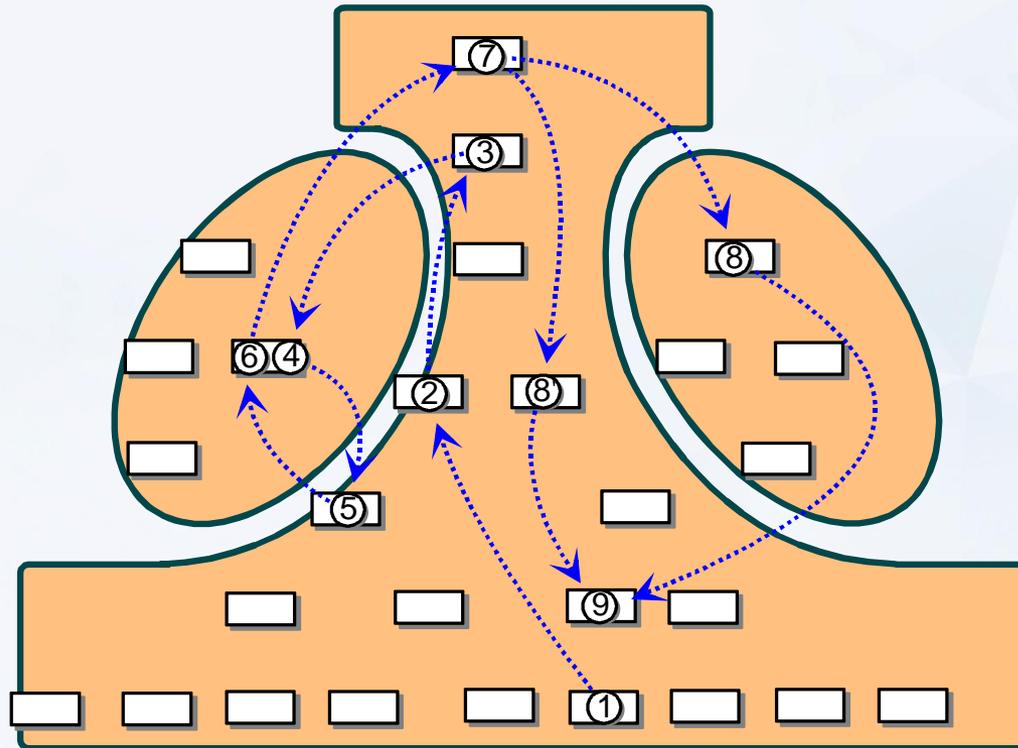
# Processus de prise de décision



# B. L'organisation de l'entreprise

## Éléments... (4)

L'organisation selon H. MINTZBERG\*



**Processus de décision**

# Processus de prise de décision

|                                        |                                      |                                     |
|----------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Rationalité<br/>absolue</b>         | <b>Limites<br/>psychologiques</b>    | <b>Limites<br/>sociologiques</b>    |
| <b>Invariabilité<br/>des objectifs</b> | <b>Variabilité des<br/>objectifs</b> | <b>Multiplicité des<br/>acteurs</b> |
| <b>Information<br/>exhaustive</b>      | <b>Information<br/>partielle</b>     | <b>Information<br/>biaisée</b>      |
| <b>Optimisation</b>                    | <b>Satisfaction</b>                  | <b>Compromis</b>                    |
| <b>Changement<br/>radical</b>          | <b>Changement<br/>incrémental</b>    | <b>Changement<br/>incrémental</b>   |

# Buts officiels/opérants

- Officiels: présents dans les discours, les rapports d'activité, les publicités, etc.
- Opérants: faisant l'objet de décisions organisationnelles et/ou de dispositifs de contrôle

# Buts de mission/système

- Mission: tout but qui se réfère aux clients, marchés, caractéristiques externes
- Système: tout but qui se réfère aux problèmes internes (croissance, contrôle de l'environnement, efficacité, survie, etc.)

# Degré d'opérationnalité des buts

- Les buts sont opérationnels s'il est possible de déterminer dans quelle mesure ils sont ou non accomplis (vérifiabilité)
- Les buts opérationnels sont souvent liés à la présence d'une coalition externe dominée/unifiée et à celle d'analystes
- Les buts peu opérationnels sont souvent entretenus par les opérateurs qualifiés

# Systeme de buts

- Intégré: les buts de système sont au service des buts de mission
- Conflictuel: tensions entre buts de mission, entre buts de système ou entre buts de mission et buts de système

# CHAPITRE 4: FACTEURS CONTEXTUELS

Prof.Dr. Farid CHAOUKI  
f.chaouki@uca.ma

# La prise en compte des facteurs contextuels:

~~Contingence~~  
Contingence

contingence

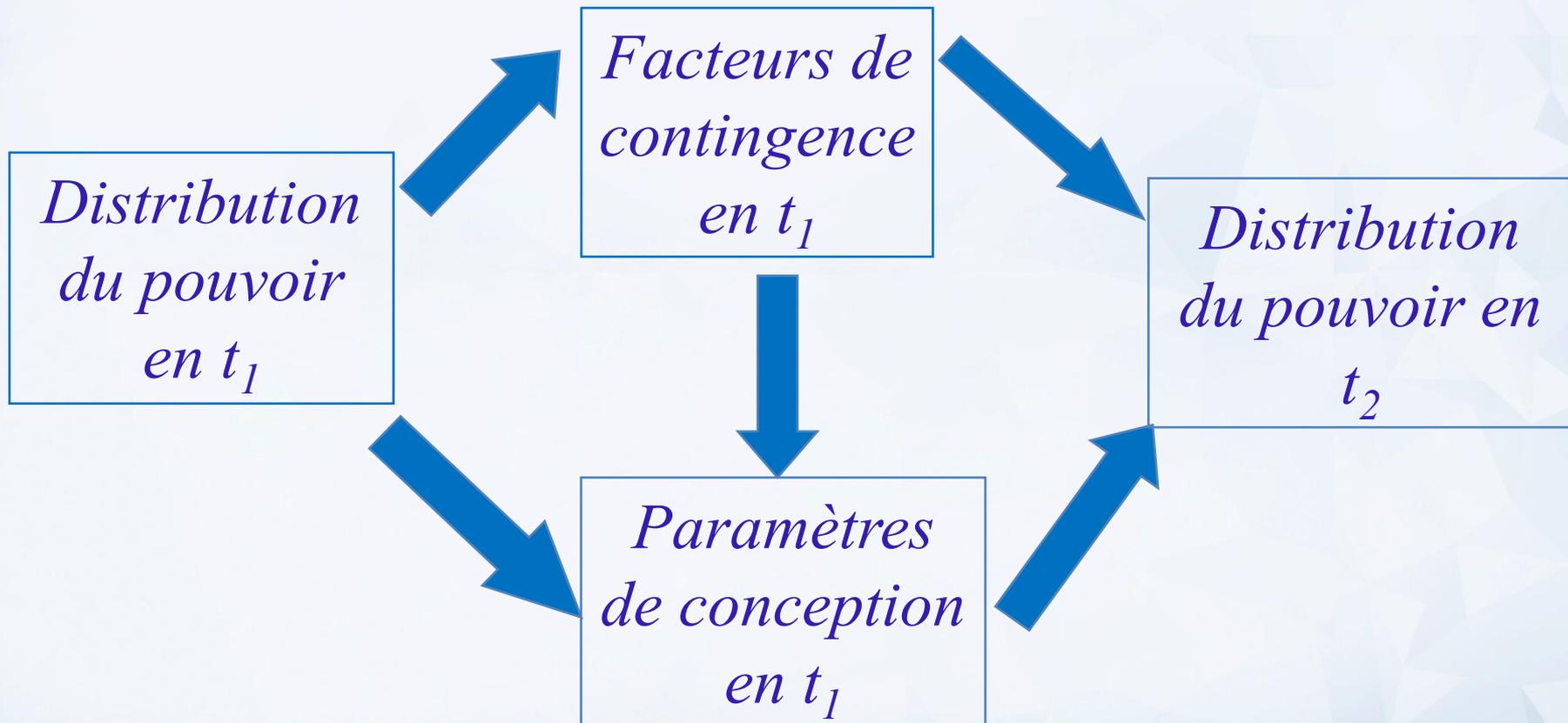


Paramètres  
de conception



Distribution du pouvoir

# La prise en compte des facteurs contextuels: *constructivisme*



# Age et taille

- Age croissant → formalisation
- Taille croissante → formalisation, différenciation horizontale
- 

***MAIS jeux permanents autour de la taille (fusions/acquisitions, downsizing, etc.)***

# Technologies de production

|                                                                                               | <b>Intervention humaine</b> | <b>Span of control</b> | <b>Coordination</b>                                    | <b>Centralisation</b>                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Unitaire<br>  | forte                       | étroit                 | ajustement mutuel, supervision directe                 | forte                                 |
| Masse<br>      | moyenne                     | large                  | standardisation des procédés/ résultats                | forte                                 |
| Continue<br> | faible                      | étroit                 | standardisation des qualifications, ajustement mutuel, | faible pour les décisions opératoires |

# Technologies de l'information

| ETAPE CENTRALISEE                                                                | ETAPE DECONCENTREE                                                     | ETAPE INTEGREE                                                           | ETAPE OUVERTE                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>unité centrale avec pool de saisie centralisé ou terminaux « distribués »</p> | <p>mini-et micro-informatique</p>                                      | <p>réseaux locaux, Intranet, BDD partagées, systèmes experts</p>         | <p>EDI, Extranet, Internet, e-business</p>                                              |
| <p>modèle taylorien</p>                                                          | <p>modèle scandinave (autonomie locale, enrichissement des tâches)</p> | <p>modèle japonais (TQM, culture d'entreprise, knowledge management)</p> | <p>modèle californien (entreprises virtuelles, partenariats inter-organisationnels)</p> |

# Technologies de production et technologies de l'information

Innovation technico-organisationnelle



Apprentissage des comportements légitimes



Apprentissage des détournements



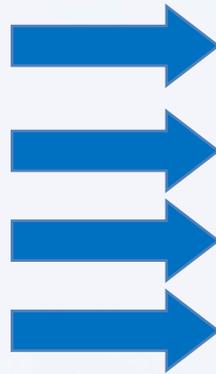
Contre-système



Prise de conscience managériale

# Marché

- Stabilité
- Hostilité
- Complexité
- Hétérogénéité



formalisation  
centralisation  
décentralisation  
différenciation horizontale  
et mécanismes de liaison  
élaborés

MAIS jeux permanents autour du marché (fidélisation de clients, alliances, recentrage sur le métier de base, etc.)

# Culture nationale

- Distance à l'autorité → différenciation verticale forte
- Evitement de l'incertitude → formalisation
- Individualisme → décentralisation
- “Féminité” → buts de mission prédominants

*MAIS jeux permanents autour de la culture (politique des expatriés, management de la diversité, etc.)*