

Annexes : pouvoir décisionnel, centralisation ou décentralisation ? Que faire ?

Annexe 1 : Avantages de la centralisation et décentralisation

Annexe 2 : Les facteurs de décentralisation et de centralisation

Annexe 3 : Analyse de la centralisation et la décentralisation sous 4 axes

Avantages de la centralisation et décentralisation

Ci-après, nous avons un tableau sur les avantages respectifs de la centralisation et la décentralisation⁴ :

DÉCENTRALISATION	CENTRALISATION
<ol style="list-style-type: none"> 1. Améliore la qualité des décisions par leur adaptation au contexte. 2. Permet une réaction plus forte grâce à un circuit d'information plus court. 3. Facilite l'adaptation à un marché, à une situation locale. 4. Autorise des expériences locales et limite ainsi les risques. 5. Développe la motivation des cadres et des collaborateurs. 6. Renforce l'identification des équipes au services. 7. Accroît la stimulation interpersonnelle et interservices. 8. Limite les risques de perte d'un homme clé. 9. Développe l'aptitude au management global. 10. Libère la direction générale pour les questions stratégiques. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confère une perspective globale aux décisions prises. 2. Facilite la cohérence des décisions prises dans le service. 3. Permet de réagir vite sans consultation des services. 4. Renforce l'uniformisation des politiques et des pratiques de gestion. 5. Évite la duplication des fonctions. 6. Autorise le recrutement de cadres spécialisés de haut niveau. 7. Valorise les cadres détenteurs d'un pouvoir centralisé. 8. Facilite la coordination entre les services. 9. Facilite le contrôle. 10. Réduit les risques liés à la confidentialité de l'information.
Constitue un facteur de différenciation organisationnelle	Constitue un facteur d'intégration organisationnelle

Les facteurs de décentralisation et de centralisation

Dans le tableau ci-dessous, nous allons analyser les différents facteurs qui poussent (de manière naturelle) à une centralisation ou à une décentralisation⁵ :

DÉCENTRALISATION	FACTEURS	CENTRALISATION
Tactique	Nature de la décision	Stratégique
Grande	Taille de l'entreprise	Petite
Complexe, instable	Environnement	Simple, stable
Normal	Contexte de la	Urgence, crise
Faible	Coût de l'erreur	Élevée
Décentralisatrice	Culture de	Centralisatrice
Supérieure	Formation du	Autodidacte
Non familiale	Pouvoir	Familiale
Nord	Localisation	Sud

Analyse de la centralisation et la décentralisation sous 4 axes

Cette analyse est faite au tour de quatre axes : **effets recherchés** que l'on pourrait traduire par quels sont les objectifs recherchés, **bénéfices** que l'on pourrait traduire par quels sont les résultats que nous voulons, **conditions intrinsèques** que l'on pourrait traduire par ce qu'il faut pour que cela fonctionne et risques que l'on pourrait traduire par ceux à quoi il faut faire attention.

Voici le tableau d'analyse⁶ :

CENTRALISATION ? POURQUOI ?	DÉCENTRALISATION ? POURQUOI ?
<p>Effets recherchés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la coordination d'ensemble • Accroître la conformité aux normes institutionnelles • Accroître la sécurité • Économies d'échelle • Suppléer aux compétences limitées du personnel 	<p>Effets recherchés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accélérer les décisions opérationnelles • Accroître la qualité des décisions opérationnelles • Favoriser l'adaptation en temps réel • Motiver le personnel des opérations
<p>Bénéfices :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des dirigeants accru (orientation) • Sécurité pour les « stakeholders » • Coordination simple 	<p>Bénéfices :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Souplesse dans les opérations • Sensibilité au client et aux contraintes • Professionnels responsabilisés
<p>Conditions intrinsèques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorité légitime • Compétences de contenu de la part des dirigeants • Mécanisme/outils de communication efficaces • Organigramme de petite taille ou mécanisme 	<p>Conditions intrinsèques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maturité des acteurs • Compétences des acteurs • Mécanismes de coordination complexes • Réseaux informels
<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratism, inertie, lenteur • Clandestinité • Décisions inadéquates • Accroissement des coûts de système 	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éclatement • Manque de cohérence • Balkanisation (fermeture, petits empires)

[4,5] J-P Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Management stratégie et organisation, Vuibert, 2004

[6] P. Colletette, 2008