

Effet de l'organisation du travail sur le processus décisionnel
Le cas du financement d'investissement au Crédit Populaire d'Algérie
Effect of work organization on the decision-making process
The case of investment financing at Crédit Populaire d'Algérie

Pr ZELMAT Souad
ENSSEA, Koléa

Résumé :

Le présent article traite du processus décisionnel dans une banque, en l'occurrence le C.P.A, et concernant l'octroi d'un financement. Cette étude concerne principalement l'investigation dans la nature de ce processus décisionnel, les structures concernées ainsi que la marge de manœuvre accordée au personnel. La procédure mise en place est-elle apparentée à la décision de groupe ou à ce que l'on pourrait appeler une décision administrative récurrente ? 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 laquelle cette dernière sollicite son concours (crédit, transfert, change, trésorerie, ...etc)

Mots clés : structure d'organisation, prise de décision, procédure de travail, financement, CPA

Abstract :

The present article deals with the decision making process within a bank through the case of grant financing. The purpose of our study is to investigate into the nature of the decision making process as well as appreciate the room left to the employees to manoeuvre. To what extent the setting up of a given procedure can be likened to the decision made by a group. If such were the case, we would have found a cross-checking between practice and theory. The validity of an organisational structure can be appreciated as such only if it allows that organisation to reach its goals. The initial and main target of a bank of a bank is to finance the economic deals of its customers and generally to take care of all the financial aspects of every deal in which its help is requested (loans, transfer, change, funds ..etc)

Key words: organisation structure, decision making process, work procedure, CPA

ملخص:

تتناول هذه المقالة عملية اتخاذ القرار في بنك وبالتحديد في القرض الشعبي الجزائري، ويعالج عملية منح التمويل. وتهدف دراستنا لبحث إلى أي مدى يمكن لهيكل المنظمة أن يؤثر على عملية اتخاذ القرار، و"مساحة الحركة" التي تمنح للموظفين للتصرف؟. هل الاجراءات المعمول بها قريبة من نموذج اتخاذ القرار الجماعي أو ما يسمى بالقرار المتسلسل زمنيا؟ لا يمكننا الحكم على مدى صلاحية الهيكل التنظيمي إلا إذا كان عاملا فعلا في وصول المؤسسة إلى غايتها و تحقيق أهدافها المعلنة. وفيما يخص القرض الشعبي الوطني، فإن الهدف الأساسي للبنك هو تمويل العمليات التجارية لعملائها، وعموما التكفل بالجانب المالي لكل عملية تستلزم تدخل البنك فيها (الائتمان، التحويل، الصرف والخزينة، الخ...).

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، تنظيم العمل، الهيكل التنظيمي، تمويل، القرض الشعبي الجزائري.

Introduction

Le problème qui nous occupe est l'étude de la nature du processus décisionnel dans une institution algérienne et concernant une opération de financement. Quelles en sont les différentes phases, structures et intervenants concernés. Quelle est la part qui en revient au personnel et celle qui dépend de l'encadrement? En d'autres termes, comment se manifeste cette participation du personnel dans la prise de décision dans un organisme économique, et dans le cas qui nous concerne, nommément le financement d'un investissement de la part d'un établissement financier.

Le point de vue de la théorie

Prendre une décision, c'est faire un choix entre plusieurs alternatives. Cependant, ce n'est pas aussi simple qu'il y paraît de prime abord. Le processus de prise de décision est complexe et comprend plusieurs phases ou étapes allant depuis la définition du problème, l'identification des différents critères jusqu'à la mise en application de l'alternative sélectionnée en passant par la collecte des informations et leur analyse.

Comme l'a dit H.Simon¹, la prise de décision constitue le foyer de la fonction exécutive qui elle, relève de la fonction des dirigeants d'organisation. Toute prise de décision est basée sur l'information. Déjà la prise de conscience de l'existence d'un problème nécessitant une action est se fait à l'aide d'informations concernant ledit problème. Le décideur, selon la théorie néoclassique est rationnel dans le sens où sa décision est fondée sur une connaissance parfaite de tous les tenants et aboutissants la concernant, en d'autres termes, il décide dans un environnement certain où ne réside aucune zone d'ombre et sa décision est optimale! Ce concept de 'rationalité parfaite' s'est avéré être irréal car nous vivons dans un monde où l'incertitude et l'imperfection sont de règle. Il fut remplacé par celui introduit par H.Simon et qui est 'la rationalité limitée', beaucoup plus en accord avec la réalité et signifiant que même si un agent économique est rationnel dans son comportement, sa rationalité est limitée du fait du défaut en quantité et en fiabilité des informations à sa disposition et même de sa capacité cognitive et par le biais duquel il arrive non à une solution optimale, mais plutôt à une solution satisfaisante. Ce faisant, il proposa un modèle du processus décisionnel connu sous le nom de 'modèle IDC' (Intelligence, Design, Choice), en d'autres termes (compréhension, formulation, choix).

Nous ouvrons ici une parenthèse pour noter au passage qu'il a été démontré qu'un excès d'information nuit à l'intelligence des décideurs et affecte négativement leurs capacités de déduction et par là-même la qualité de leurs décisions². Le processus décisionnel n'est pas purement cognitif du fait de l'intervention d'autres éléments qui peuvent influencer sur son issue tels que les émotions qui interfèrent avec la cognition et prennent le pas sur cette dernière. Cependant, cette interférence est loin d'être négative. En effet, on parle alors d' 'intelligence émotionnelle', concept introduit par deux psychologues P. Salovey et J .Mayer en 1990 et qui donna suite à de nombreux travaux académiques dans différents domaines dont le management d'organisation. En effet, le manager émotionnellement intelligent est celui qui maîtrise, intègre et raisonne à partir de ses émotions tout en sachant composer avec celles des autres. Il s'avère être plus efficace que celui qui refoule ses émotions les ignore ou les met en sourdine.

Par ailleurs d'autres facteurs peuvent résulter sur de mauvaises décisions, ceux-là relatifs non pas au processus décisionnel mais relèvent plutôt du mode de pensée du décideur ou du manager, puisque l'on parle de prise de décision en entreprise. Les pièges comme les nomme R.Keeney³ sont au nombre d'une dizaine tels que l'ancrage' qui pousse le décideur à accorder trop d'importance aux premières informations reçues ou celui des 'frais fixes' qui consiste à s'entêter à poursuivre les mêmes erreurs passées juste pour ne pas les reconnaître comme telles ou bien la confiance excessive qu'il accorde à ses jugements l'incitant à surestimer ses prévisions par exemple.

Dans l'entreprise, il y a différents types de décisions selon l'objectif visé (stratégie, politique ou gestion courante) et selon l'horizon temporel (long terme, moyen terme ou court terme), décisions prises par différents acteurs situés à différents niveaux dans la hiérarchie. De même, la décision peut-être individuelle comme elle peut être le fait d'un groupe, chose courante dans les organisations pour réduire le risque d'erreur entre autres. En effet, il semble que confier au groupe (conseil de direction, comité de crédit...) la tâche des décisions importantes découle de l'attente que la diversité des connaissances, compétences et aptitudes en présence devrait produire un résultat supérieur que s'il était donné à un seul individu de décider. Il est basé sur la croyance que la qualité de la décision de groupe est supérieure à celle d'un individu isolé⁴.

Dans le cas qui nous occupe, nous allons tenter d'évaluer la nature de la procédure de prise de décision en vigueur dans cet organisme financier ainsi que d'essayer de faire un rapprochement (si rapprochement il y a) entre la théorie et la pratique.

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

Nous allons nous atteler dans ce qui va suivre à décrire la procédure concernant un crédit ou un financement telle qu'elle est établie au niveau de la banque et constater l'élaboration de l'accord au travers des différentes structures impliquées dans le processus. Il va sans dire que nous tenterons de rendre la description aussi succincte que possible pour ne retenir que l'essentiel de la procédure. De prime abord, nous introduisons l'institution concernée

Présentation de la banque CPA

Le Crédit Populaire d'Algérie est une banque instituée de par ses statuts comme 'banque universelle' au capital de 13.6 milliards de dinars. Elle 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.

Les structures concernées

L'agence, le groupe d'exploitation, la direction centrale et 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, objet de notre investigation au sein de la banque.

La procédure pour l'aval de financement

Le financement d'une quelconque opération, de surcroît celle concernant un investissement est sujet à toute une procédure établie sur la base d'une réglementation émanant de différentes institutions financières dont la banque CPA elle-même et devant respecter tout un cheminement à travers différentes structures concernées.

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 entre autres:

1. les décisions du ministère des finances.
2. les instructions de la banque d'Algérie.
3. 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 D.C.I.S (Direction du Crédit à l'Industrie et aux Services), 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 (vérification de plafond du crédit, étude personnelle et professionnelle du client ainsi que du secteur ou du marché potentiel, etc...), de même qu'elles énoncent la liste des garanties à recueillir et déterminent la 'batterie' des ratios à calculer pour chaque type de crédit et secteur d'activité.

Le parcours d'un dossier de financement

Comme nous l'avons noté au préalable, notre intention est de décrire dans les grandes lignes la procédure de travail en question pour s'en servir dans la détermination du processus décisionnel et l'attitude et le comportement de l'élément humain en conséquence.

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 quelques uns au passage tels que:

- 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,
 - l'étude technico-économique du projet accompagné des factures ou contrats commerciaux y afférents,
- la liste est encore longue, mais 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 et sa recevabilité.

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

- la « couverture totale » contre les risques,
- l'adoption du financement le plus adéquat.

En fin d'analyse du dossier, l'évaluateur émet un avis basé sur les conclusions tirées de l'étude financière 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 et du responsable de l'administration car le rôle de ce dernier est purement consultatif.

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. Cependant, contrairement à l'agence, le groupe d'exploitation a une délégation de financement à hauteur de laquelle il possède un pouvoir discrétionnaire de décision. Le dossier est transmis à la structure centrale du siège seulement 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.

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 :

- Première 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.
- Deuxième 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.

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.

Les structures

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

traités, leur remontée à travers les différents niveaux est due plus à un contrôle et au respect de la hiérarchisation de la décision qu'à un enrichissement et étoffement subséquent des dossiers, ce qui soulève le problème du délai de traitement du dossier et de réponse à la demande.

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 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 questionner l'efficacité de la procédure de la hiérarchisation de la prise de décision ou en d'autres termes de la délégation de pouvoir au niveau de la banque.

La délégation du pouvoir

Cette longueur du délai de traitement est due principalement selon nous, à l'insuffisance notable de délégation du pouvoir décisionnel aux instances inférieures de la banque c'est-à-dire la base opérationnelle, spécialement le personnel des agences et succursales car celui-ci étant concentré au niveau des structures les plus élevées de la hiérarchie de la banque. La délégation de financement accordée au 'groupe d'exploitation' est insuffisante au vu des dossiers qui remontent au siège pour accord.

On serait tenté à priori, d'expliquer ce manque 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.

Par ailleurs, étant les interlocuteurs directs et immédiats de la clientèle de la banque, ils sont plus proches de celle-ci et donc beaucoup plus à même d'apprécier et d'évaluer l'opportunité de l'affaire qu'ils étudient.

Confrontation pratique-étude

Dans la section qui suit, nous allons tenter de corroborer par l'étude les éléments comportementaux constatés dans la pratique.

La prise de décision est échelonnée à travers les différentes structures successives en fonction de l'importance de l'opération en question. Selon nous, le processus s'apparente davantage à une prise de décision de groupe du fait que la décision finale à quelque niveau que ce soit est prise au sein d'une unité collégiale.

Par ailleurs, nous qualifierons cette prise de décision d' 'intuitive'. En effet, comme nous l'avons spécifié précédemment, le dossier de demande de financement est étudié à partir des documents fournis par la relation et établis à partir des données de cette dernière car l'institution financière ne dispose d'aucune banque de données à son niveau ! le client à tout intérêt à présenter un dossier établi dans les meilleurs termes. Il est vrai que l'institution ne manque pas de compétences, encore faut-il qu'elles soient pleinement utilisées. Toujours est-il qu'une banque des données permettrait de réaliser :

1. En balisant la procédure d'octroi de financement, elle permettrait d'alléger la charge de travail des structures du siège ;
2. Elle responsabilise ses cadres des structures de base en leur octroyant une plus grande autonomie, ce qui les motiverait davantage. Gardons à l'esprit que ces opérations de financement relèvent des opérations courantes de la banque et donc normalement devraient être du ressort des cadres opérationnels des agences et succursales et tel selon l'adage « rendons à César ce qui appartient à César ! » .

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, 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).

Test du questionnaire

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.

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

$$\hat{\rho} = 0.47$$

C'est une méthode de la bipartition. Afin d'améliorer la fiabilité de la mesure et pour vérifier que les deux sous-ensembles d'un même échantillon sont bien appariés, on compare les résultats obtenus au même moment avec le même instrument statistique.

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.

Notes concernant le questionnaire

L'objet du questionnaire n'est pas de décrire expressément la prise de décision ni le processus décisionnel proprement dit de l'entreprise mais d'essayer de cerner ses caractéristiques au travers des appréciations et évaluations du personnel qui l'applique ou y est confronté, et des conditions de travail dans lesquelles il s'inscrit. Concernant la population de l'échantillon étudiée, elle est constituée en grande majorité de cadres diplômés de l'université (94%) répartie en deux catégories : - les cadres moyens (CN1) qui représentent environ près des trois quarts de l'échantillon et, - les cadres supérieurs (CN2) . Cette proportion est celle que l'on retrouve généralement au sein de la banque (29%). Ce sont ceux qui sont le plus susceptibles d'être concernés par la prise de décision.

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 détaillés selon la question soulevée.

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 opportunités d'emploi et possibilités d'accomplissement personnel dans d'autres secteurs d'activité.

Etude et analyse du questionnaire

Tableau 1 évaluation de la charge de travail de la structure

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 Appréciation du processus décisionnel en place dans 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 le processus décisionnel au sein de leur structure comme efficace, ou tout au plus nécessiter juste quelques améliorations ponctuelles. La nécessité de ces dernières paraît faire la quasi unanimité (90%) chez les cadres supérieurs et que l'on peut considérer a priori comme étant les plus à même d'y contribuer.

Tableau 3 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 unanime chez les cadres supérieurs, comme de bien entendu ! la remettre en question, c'est se remettre en question. Cependant près d'un tiers des cadres d'exécution considère qu'elle génère des tensions et des conflits.

Tableau 4 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 trouve rebutant, ennuyeux et sans aucun intérêt.

Tableau 5 Evaluation de la procédure de prise de décision 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 : la procédure concernant la prise de décision en cours dans la structure ne fait pas l'unanimité à en juger par les résultats. En effet, les avis sont partagés entre les cadres, toutes catégories confondues. On remarque par ailleurs un 'curieux' recoupement dans ce partage des avis entre les deux catégories de cadres (réponse B) qui dénote une certaine homogénéité des visions du travail et ce, abstraction faite du niveau hiérarchique. Les deux tiers des cadres supérieurs pensent qu'il est adéquat (quoi de plus normal, ils en sont les principaux acteurs !). Près de 75% des cadres pensent qu'il est adéquat et favorise l'initiative.

Tableau 6 Réaction en présence d'instructions de travail imprécises

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 donc devrait être plus à même capable d'initiative'.

Tableau 7 Réaction en présence d'instructions de travail paraissant erronées

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 en soit l'issue. Ceci dénote la présence, bien que latente, d'un certain esprit d'initiative.

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 sanctionnaire fort ...

- 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 semble s'apparenter –à priori- à de l'insubordination.

Tableau 8 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 précises.... Certaines des raisons -entre 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 pour se dégager de toute responsabilité de conséquences ultérieures de décisions pour lesquelles ils n'auraient pas été consultés..... !

Tableau 9 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 favorisant l'émulation du personnel et la promotion de l'initiative créatrice (58 %) et ce, particulièrement 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, comme c'est le cas de beaucoup d'organisations algériennes

Tableau 10 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'avoir l'occasion de le voir en action dans certaines circonstances, et d'en subir quelquefois l'effet dans d'autres. (tel que par exemple le fait par certains responsables de passer outre les recommandations faites par

leurs collaborateurs sur la base de faits objectifs, ou l'intervention de tiers dans certaines prises de décisions engageant l'institution- chose relativement courante dans le monde des affaires, entre autres... !).

Tableau 11 Qualités souhaitées chez le responsable

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 : Les résultats semblent contredire ceux du tableau 9 ! mais en fait il s'agit de la responsabilité ! Près de 50% dans les deux catégories de cadres apprécient l'autorité en premier lieu chez un responsable. C'est ainsi que la moitié des 'CN1' (cadres moyens) ont une préférence pour des intructions précises et ne prêtant à aucune équivoque. Par ailleurs, les CN2 (cadres supérieurs) accusent une tendance à vouloir la partager (consulter leurs 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, ce qui est recherché sont les avantages liés à l'autorité mais les inconvénients de cette dernière – entre autres et principalement la responsabilité qui est son corollaire naturel- font fuir bon nombre, si ce n'est la plupart des « responsables »!

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%) ont l'esprit de démocratie – faire contribuer leurs subordonnés à leur gestion – et ce, pour le bien de l'institution.

Tableau 12 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 indispensables (seconde position).

Tableau 13 Recours 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 pourraient être plus à même d'apprécier la présence ou l'absence des éléments évoqués. D'un autre côté, le travail de fonds est fourni par la première catégorie de cadres, les cadres supérieurs se contentant généralement de superviser et contrôler.

Evaluation des résultats

Le but de ce questionnaire est de confronter comme nous l'avons spécifié plus haut la situation décrite avec celle vécue par les acteurs concernés.

Les acteurs trouvent en général que l'organisation du travail telle qu'instituée est en général opérationnelle, c'est-à-dire efficace, si l'on excepte quelques réaménagements marginaux à effectuer comme par exemple une délimitation claire et précise des responsabilités et un encouragement des initiatives personnelles, et ce de l'avis de la majorité des cadres quelqu' soit leur niveau. Quand au processus décisionnel en place, et bien que les motivations qui les guident puissent être différentes, il est considéré comme acceptable par nombre d'entre eux.

Quand à la prise de décision, elle relèverait selon nous de

Bibliographie

1. H. Simon : Administration et processus de décision. Editions Economica. Paris 1983
2. Frederic Cordel : Leadership in Harvard Business Review ; may 2016
3. R.L Keenay et al : Les pièges cachés de la prise de décision. H.B.R septembre-octobre 1998
4. C.Toma et al : Le traitement motivé de l'information dans la prise de décision de groupe. Art in « l'année psychologique » janvier 2012
5. Règlement intérieur du CPA