



## **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 :

### **1. Avantages de la centralisation et décentralisation**

Ci-après, nous avons un tableau sur les avantages respectifs de la centralisation et la décentralisation<sup>4</sup> :

Décentralisation	Centralisation
1. Améliore la qualité des décisions par leur adaptation au contexte.	1. Confère une perspective globale aux décisions prises.
2. Permet une réaction plus forte grâce à un circuit d'information plus court.	2. Facilite la cohérence des décisions prises dans le service.
3. Facilite l'adaptation à un marché, à une situation locale.	3. Permet de réagir vite sans consultation des services.
4. Autorise des expériences locales et limite ainsi les risques	4. Renforce l'uniformisation des politiques et des pratiques de gestion.
5. Développe la motivation des cadres et des collaborateurs.	5. Evite la duplication des fonctions.
6. Renforce l'identification des équipes au service.	6. Autorise le recrutement de cadres spécialisés de haut niveau.
7. Accroît la stimulation interpersonnelle et interservices	7. Valorise les cadres détenteurs d'un pouvoir centralisé.
8. Limite les risques de perte d'un homme clé.	8. Facilite la coordination entre les services.





9. Développe l'aptitude au management global.	9. Facilite le contrôle.
10. Libère la direction générale pour les questions stratégiques.	10. Réduit les risques liés à la confidentialité de l'information.
Constitue un facteur de différenciation organisationnelle	Constitue un facteur d'intégration organisationnelle.

**2. 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 décentralisation<sup>5</sup> :

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	Elevée
Décentralisatrice	Culture de	Centralisatrice
Supérieure	Formation du	Autodidacte
Non familiale	Pouvoir	Familiale
Nord	Localisation	Sud

**3. 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'analyse<sup>6</sup> :

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

<sup>4,5</sup> J.-P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Management stratégie et organisation, Vuibert, 2004

<sup>6</sup> P. Collerette, 2008

