

# Opérationnalisation Du Mécanisme De Prise De Décision Et Dynamique Organisationnelle

## Coup De Projecteur Sur Les Subtilités De L'opération Dans Le Secteur De L'éducation En Zones Rurales

**FEUZEU François**

Enseignant-Chercheur

Administrateur d'Education

Expert en Management de l'Education.

Docteur en Sciences de l'Education

Tel : + 237 696 709 452 / Whatsapp : + 237 675 159 658

Courriel : feuzeufraancois@gmail.com

### Résumé

En dépit des efforts déployés pour améliorer la qualité de l'éducation au Cameroun, l'exploitation des données sur les trois dernières années révèle une quasi stabilité du processus dans certaines localités des zones rurales (Modo, 2024). Qu'il s'agisse de la répartition du personnel, des effectifs des apprenants, du rendement scolaire ou de la configuration générale des infrastructures, les réalités du terrain laissent parfois penser à un recul de l'éducation. Pour faire face à ce problème, cette étude se propose d'explorer la fonction de prise de décision ; si tant est que la difficulté réside dans la capacité des décideurs à opérer des jugements adéquats et susceptibles d'apporter des solutions agissantes aux problèmes posés. L'enquête menée sur le terrain a identifié de nombreuses pesanteurs à la prise de décision, de même qu'elle a reconnu les décisions opérationnelles comme celles à même de faire face à cette déconvenue. S'appuyant sur l'efficacité, le caractère raisonnable et les externalités positives des décisions opérationnelles, l'étude conclut que les décisions de cette nature sont d'un apport indéniable pour la croissance, l'évolution et le développement organisationnel.

**Mots clefs** : Décision opérationnelle, Croissance organisationnelle, Evolution organisationnelle, Développement organisationnel, Education

### Abstract

Despite the efforts made to improve the quality of education in Cameroon, the use of data over the last three years reveals a virtual stability of the process in certain localities in rural areas. Whether it is the

distribution of staff, the number of learners, the school performances or the general configuration of infrastructure, the data sometimes suggests a decline in education. To deal with this problem, the study aims to improve the function of decision-making as long as the difficulties would reside in the capacity of decision-makers to make adequate judgments, capable of providing effective solutions to this problem. The field survey then identified many constraints in decision-making, as well as recognized operational decisions such as that can be facing this disappointment. Based on effectiveness, the reasonableness and the positive externalities of operational decisions, the study concludes that such decisions are of uppermost importance when it comes to ensure growth, evolution and the development of organizations.

**Key words** : Operational decisions, Organizational growth, Organizational evolution, Development of organizations, Education

### Introduction

Des observations portées sur le fonctionnement des institutions en charge de l'éducation, notamment en zones rurales, révèlent avec le temps, de sérieuses irrégularités caractérisées pour l'essentiel de l'avitissement des processus et d'un statisme révoltant dans la configuration générale des structures. Sont particulièrement pointés du doigt le délabrement des infrastructures, le climat social délétère et le nombre d'enseignant qui au fil des ans, se réduit comme une peau de chagrin. L'examen des facteurs tels que les effectifs des apprenants et le rendement scolaire, donne parfois l'impression d'une régression de l'éducation. Pourtant, des efforts sont sans cesse déployés au Cameroun pour l'amélioration

générale de l'éducation à travers la construction des salles de classe, la gratuité de l'école primaire publique et le perfectionnement du capital humain. Devant une telle incongruité, l'on est en droit de s'interroger sur les causes réelles du problème. Autrement dit, qu'est ce qui peut justifier la stagnation, l'immobilisme et même le recul de l'éducation dans certaines localités des zones rurales ? Quels leviers peut-on actionner pour venir à bout du problème ? C'est à ces questions et à bien d'autres que cette étude s'efforce de répondre. Elle se fixe pour objectif de vérifier dans quelles mesures l'opérationnalisation du mécanisme de prise de décision peut contribuer à améliorer le fonctionnement général des institutions en charge de l'éducation. L'une des particularités de l'étude est qu'elle se déroule dans un contexte marqué par la décentralisation qui accorde aux collectivités territoriales décentralisées des compétences réelles dans le secteur public de l'éducation et de la santé. L'on ne saurait perdre de vue les perspectives ambitieuses de la Stratégie Nationale de Développement (SND) qui dans son Point 291 donne ceci à lire : « *concernant la gestion du personnel, le Gouvernement entend améliorer l'offre en ressources humaines, notamment en milieu rural. Dans l'éducation de base et secondaire, il sera question, par le biais de la décentralisation, de responsabiliser davantage les Régions et les communes dans le recrutement et la gestion de la carrière du personnel enseignant* ». Le Point 292 de la SND projette pour sa part de « (...) *substituer la politique actuelle de construction des salles de classe à celle de construction et d'équipement complet des établissements (latrines, points d'eau, laboratoires, ateliers, aires de jeu, cantines scolaires etc.)* » d'ici à l'horizon 2035. L'intérêt que revêt cette étude se perçoit nettement dans sa capacité à garder les managers de l'éducation en éveil face à leur contribution dans la construction d'un Cameroun émergent. C'est pourquoi une judicieuse exploration de la fonction de prise de décision permettra dans le cadre de ce travail d'examiner une revue de la littérature, la méthodologie de l'étude, suivie de la présentation et la discussion des résultats.

## I- REVUE DE LA LITTÉRATURE

La prise de décision est aujourd'hui comptée parmi les fonctions les plus complexes du management des organisations. Décider est un processus cognitif élaboré qui englobe l'émission des actes administratifs, la gestion des conflits, le changement d'orientation des activités et le choix des différents moyens d'accomplir les tâches. La démarche consiste à trancher en opérant une sélection parmi plusieurs alternatives. Le développement à suivre examinera en six points l'essentiel, des opérations impliquées dans le processus de prise de décision.

### I-1- Les niveaux de prise de décision

Le niveau de prise de décision se rapporte à la localisation des fonctions managériales d'une organisation. Prosaïquement il en existe quatre, caractérisés chacun par des particularités assez précises. *Les décisions politiques* définissent les grandes orientations et les axes de développement. C'est à ce niveau qu'est définie la philosophie générale de l'organisation. Pour leurs parts, *les décisions stratégiques* abordent les questions de planification en ce sens qu'elles impactent l'organisation sur le long terme. De telles décisions sont prises par les responsables de haut niveau exerçant au niveau de l'administration centrale. *Les décisions tactiques* sont quant à elles prises par les cadres, et visent à appliquer les décisions stratégiques. Elles engagent l'organisation sur le moyen terme, et sont de fait appelées « décision de pilotage ». Enfin, *les décisions opérationnelles* sont prises par les responsables de terrain et assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation. Elles sont qualifiées de décision de régulation car elles impactent l'organisation sur le court terme. Cette classification donne des indications précises sur la hiérarchie des mesures. L'on en déduit que la répartition des centres de prise de décision sont tributaires des enjeux colossaux dans le fonctionnement harmonieux des organisations. (Helmchen, Hussler & Muller, 2019)

### I-2- Les styles de décision

Le style se rapporte à la manière dont la décision est prise. Le choix du style dépend de l'urgence et du nombre de collaborateurs impliqués dans le processus. Habituellement 5 styles de décision sont évoqués :

**Le style autocratique.** C'est celui dans lequel le leader décide seul (Stonner, 2017). Ce style a l'avantage de permettre au décideur de tenir les délais et de faire face aux périodes stressantes qui caractérisent de nombreux lieux de travail. Toutefois, le style autoritaire démotive les collaborateurs. Il les rend passifs et peu satisfaits de leur manque d'implication dans le processus décisionnel.

**Le style consultatif** permet de requérir un avis non contraignant des tiers. Le décideur peut consulter les personnes internes à l'organisation ou alors faire recours aux experts.

**Le style collaboratif ou participatif** qui permet au leader et ses collaborateurs de décider ensemble. Il s'agit de décider en groupe. De nombreux conflits naissent des divergences de points de vue. La décision de groupe permet alors de minimiser les contestations en raison de l'implication des collaborateurs dans le processus. Pour y parvenir, le décideur écoute attentivement ses collaborateurs et

répond chaleureusement aux questions (Goleman, cité par Menso, 2023).

**Le style démocratique.** Il consiste à faire valoir le personnel en accordant une parcelle de pouvoir à chaque membre de l'équipe. A partir d'un scrutin ou d'un vote à main levée, chaque travailleur est appelé à se prononcer sur la décision. Ce style favorise la responsabilisation de chacun sur la base du choix populaire et la confiance mutuelle (Billig, 2014).

**Le style consensuel.** Dans le style consensuel, le décideur cherche à obtenir l'avis favorable de ses collaborateurs avant la prise de la décision. Le consensus peut s'obtenir par la négociation, la prise en compte des intérêts divergents, et l'acceptation des compromis. Cependant, le consensus ne suppose pas toujours l'unanimité. Il n'est pas en effet exclu qu'un agent exprime des réserves sur des décisions consensuelles

### I-3- L'attitude du décideur face au risque

Le doute qui plane sur l'avenir explique l'incertitude attachée à la prise des décisions. Ainsi, toute décision s'accompagne d'un risque. Celui-ci est cependant relativisé par les considérations propres à chaque décideur. L'attitude du décideur face au risque permet d'examiner l'influence que notre perception du risque peut avoir sur la décision à prendre. Pour mieux appréhender cela, trois grands ensembles seront examinés.

**La position face au risque.** Chaque décideur a une perception propre du risque. Selon les cas, l'on peut envisager la *posture optimiste ou maximiste* qui opte de façon péremptoire au choix du maximum du maximum. Cette option pour le tout ou rien, caractérise notamment les décideurs impavides et intrépides, qui misent le tout pour parvenir à leur objectifs. Par contre, la *posture pessimiste*, caractérisée par le choix du maximum du minimum est propre aux décideurs alarmistes et défaitistes, qui mettent en avant les limites de la décision. Cette position catastrophiste reflète l'attitude des décideurs inquiets et anxieux. Enfin, la *posture moyenne ou pondérée* est celle des décideurs qui par leur position mitoyenne gardent le juste milieu dans la décision à prendre. On les taxe de modérés, modestes ou tempérés. Dans tous les cas, la prudence attachée à cette forme de décision doit pouvoir trouver son fondement dans les défis et les enjeux envisageables.

**Le regret minimum.** L'option pour une position peut parfois engendrer d'énormes frustrations si l'objectif escompté n'est pas atteint. Le regret minimum se conçoit comme le sentiment que fait naître ce résultat, ses limites et l'inconvénient qu'il engendre. Cependant, le décideur ne devrait pas s'en soucier outre mesure car chaque décision s'accompagne nécessairement d'une marge de

regret. C'est pourquoi le décideur devrait au préalable mettre en balance les inconvénients et les bienfaits attachés à toute prise de position.

**La capacité à assumer le risque :** Deux éléments essentiels sont à prendre en compte dans la capacité à assumer le risque. Il s'agit de la *capacité subjective qui indique le risque* que chaque décideur s'accorde. Ce goût personnel du risque s'illustre à travers les choix opérés et l'attitude face au regret minimum. La *capacité objective* par contre, se rapporte à un risque objectivement lié à une décision. Chaque décideur devrait en tenir compte pour minimiser les regrets. Il apparaît donc que chaque décision devrait être prise après évaluation par chaque décideur de son goût du risque.

### I-4- Les bases de la décision

En science décisionnelle, deux grandes catégories de facteurs influencent la prise de décision. Dans un premier temps, l'on distingue **les facteurs internes au décideur** tels que les valeurs, la motivation, les croyances. Par contre, **les facteurs externes au décideur** se rapportent à l'environnement, le cadre légal, les pressions etc. (Thalia, I.2023). Ces facteurs constituent le socle sur lequel reposent toutes les opérations impliquées dans la prise de décisions. Ngongo (2003) distingue à cet effet deux bases décisionnelles :

**Les bases non quantitatives:** Cette analyse s'appuie sur des éléments subjectifs et procèdent par un certain nombre de mesures dans la prise des décisions. Il s'agit de **l'intuition** qui sont des connaissances immédiates que certains décideurs possèdent sans nécessairement faire recours au raisonnement ; les *faits* qui enjoignent le décideur de reposer son jugement sur des éléments bien précis ; **l'expérience** qui impulse le rôle de l'habitude et des faits vécus ; et les **opinions murement réfléchies** qui permettent au décideur de mettre en balance les avantages et les inconvénients liés à la prise de toute décision. Les bases non quantitatives permettent de prendre des décisions fondées principalement sur les particularités et la personne du décideur. Drevon, Maurel et Dufour (2018), estiment fort à propos que l'intuition et l'expérience influencent grandement le processus de prise de décision. Ils citent Zsombok & Klein (2014) qui dans leur modèle naturaliste affirment que « *le décideur effectuerait un choix par expérience dans les situations complexes incertaines, en temps réel et engageant de multiples acteurs.* » C'est donc sur la base de l'intuition et de l'expérience en tant que données subjective, que les décideurs prennent des décisions acceptables.

**Les bases quantitatives.** Encore appelées analyses quantitatives, les bases quantitatives procèdent par une approche objective dans la compréhension des données, et permettent de prendre des décisions éclairées. Les bases

quantitatives font recours à la **linéarité** qui permet à chaque décideur d'opérer par un enchaînement clair des facteurs qui motivent la prise d'une décision. La **similitude** permet quant à elle d'opérer des rapprochements à partir des cas semblables, pendant que la **recherche opérationnelle** consiste à réunir des données sur un sujet précis, de les traiter et d'en tirer des états quantitatifs en faisant recours aux concepts d'optimisation. L'on en déduit que l'analyse quantitative permet de prendre des décisions à partir des données objectives (Faster Capital, 2023).

Au nombre des données dites objectives, Drevon, Maurel et Dufour (2018) évoquent également l'information et le contexte comme facteurs susceptibles d'influencer la décision. A propos de l'information, Bergeron (2004) estime qu'un décideur à la recherche de l'information peut faire face à trois cas de figure. Il évoque : « *un état de certitude, un état de risque et un état d'ignorance* » Lin, Cole & Dalkir (2014) sont d'avis que « *l'information utile aux décideurs doit être évaluée selon sa pertinence, sa compréhensibilité, sa fiabilité son accessibilité et selon le temps et l'effort requis pour l'obtenir et l'exploiter* » cité par (Drevon, Maurel et Dufour (2018). Par rapport au contexte, ces auteurs évoquent la théorie néo-institutionnelle de Di Maggio & Powell (1983) et le concept d'isomorphisme institutionnel de Scott (2014). Selon cet auteur, « les organisations tendent à devenir similaires par recherche de légitimité. Par conséquent, les actions entreprises, dont la prise des décisions, ne sont pas le fruit d'un calcul rationnel ou des forces concurrentielles sur le marché, mais le résultat des forces institutionnelles telles que les normes et les préférences des décideurs, les politiques et la culture organisationnelle, les pressions gouvernementales et réglementaires » (Drevon, Maurel et Dufour, 2018). Ils citent Olivier (1997) pour qui les contraintes diverses n'alignent pas toujours les décisions sur la rationalité économique et normative.

### I-5- Les modèles décisionnels

Par modèle l'on désigne les catégories de décisions caractérisées par des critères bien précis. Dans la science de la décision, 5 modèles sont régulièrement pris en compte :

**Le modèle de la rationalité absolue.** Encore appelé modèle de la rationalité linéaire et monolithique, ce modèle s'inspire du courant classique soutenu par les théoriciens tels que Adam Smith qui perçoivent la décision comme un acte volontaire conçu de façon linéaire et continue. Le décideur a toutes les informations utiles pour se prononcer sans risque de se tromper. Dans ce cas, la volonté du décideur se rapporte à sa liberté individuelle, qui implique sa capacité à opérer des choix libres et raisonnés en connaissance de toutes les options, les avantages et les conséquences. (Drevon, Maurel & Dufour, 2018), Il peut donc

décider en toute quiétude car ayant le plein contrôle des événements. Dans cette perspective, la linéarité renvoie à un enchaînement des opérations dans la prise des décisions. La décision découle d'un concept qui laisse prospérer de nombreuses options. Le choix n'étant opéré qu'à l'issue d'une délibération, et l'exécution ne pouvant intervenir qu'après la prise de la décision. L'on peut donc dire que le modèle de la rationalité absolue s'identifie à la monorationalité en raison de la réduction de la décision à sa plus simple dimension processuelle.

**Le modèle de la rationalité limitée.** A l'opposé de la rationalité linéaire, le modèle de la rationalité limitée perçoit la liberté du décideur comme conditionnée par des facteurs externes et environnementaux. L'on parle aussi de ce modèle comme celui de la linéarité discontinue ou de la rationalité multiple en raison de l'existence des facteurs susceptibles de contraindre le décideur à pencher pour une option. Ainsi, loin de la linéarité continue, la décision peut être influencée par des facteurs structurels et conjoncturels notamment la pression extérieure, les coûts et l'environnement culturel. Par ailleurs, la rationalité limitée suppose aussi la limitation de la liberté du décideur face à l'inconnue. De la sorte, ce modèle perçoit tout décideur comme agissant dans une ignorance partielle en raison de l'incertitude inhérente à toute opération. L'information à exploiter est donc imparfaite et ne peut que faire l'objet d'un traitement limité. Herbert (1977) estime à juste titre que dans la prise de décision, « *un agent recherche, non pas l'action qui donne le meilleur résultat dans des conditions données, mais une action qui conduit à un résultat jugé satisfaisant, relativement à un certain niveau d'aspiration* ». En proposant ce modèle, Herbert (1977) puise dans la psychologie cognitive pour suggérer les 4 phases processuelles de la rationalité limitée à savoir : *l'intelligence* qui permet au décideur d'identifier les matières sur lesquelles il est appelé à se prononcer, la *modélisation* qui lui permet de recenser les informations utiles, le *choix* qui permet de sélectionner la meilleure solution et le *contrôle* qui permet d'affirmer ou d'infirmer le choix opéré. Dans leur revue de littérature, Drevon, Maurel & Dufour (2018), soulignent que de nombreuses perspectives ont aujourd'hui complété la rationalité limitée. C'est ainsi qu'ils évoquent Mintzberg, Raisinghani & Théorêt (1976) pour qui « *le processus de prise de décision ne suit pas nécessairement une logique séquentielle* », Einsenhardt (1989) qui soutient que « *les décideurs voient certes beaucoup d'informations mais qu'ils ne se concentrent que sur quelques unes d'entre elles* », et Fredrickson (1985) qui pense que la « *prise de décision repose à la fois sur le rationnel et sur l'intuitif* »

**Le modèle politique et de pouvoir.** Soutenu par Cyert & March (1963), ce modèle s'inspire de la science politique et considère l'organisation comme un système politique. Il reconnaît la liberté individuelle

fondée sur les perceptions, les aspirations et les préférences propres à chaque individu. Le processus décisionnel subit dès lors l'assaut des négociations et même des manœuvres - information incomplète, déformée ou cachée - destinées à faire prévaloir les projets du décideur. Drevon, Maurel et Dufour (2018) estiment que dans le modèle politique, « *la prise de décision est un processus non linéaire, qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par l'information et motivé par l'expérience, ou l'intuition du décideur entre plusieurs options envisageables dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu* » Pour ces auteurs, « *il ne s'agit pas de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes.* »

**Le modèle de la corbeille.** Selon March cité par Le Ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires (2022), ce modèle est celui de l'« anarchie organisée » ; car l'organisation ne se fixe pas d'objectif clairs connus par l'ensemble des membres. Les problèmes, les solutions, et les questions sont figurément amassés dans une corbeille et attendent la survenue d'un besoin pour être mobilisés. Dans cette perspective, les décisions ne sont pas le produit d'un processus. Elles naissent à la suite d'une confrontation entre les problèmes et les solutions. Ainsi, les solutions peuvent précéder les problèmes, comme les problèmes peuvent être déplacés pour les arrimer aux solutions existantes.

**Le modèle cognitif ou modèle de la hiérarchie des effets.** Soutenu par Lavidge et Steiner (1961) ; Palda (1966), ce modèle est largement utilisé dans la psychologie des usagers. Il exploite les composantes *cognitives* (connaissance d'un fait), *affective* (développement d'un amour pour le fait) et *conative* (appropriation du fait) pour donner des décideurs cognitifs (ceux ayant une parfaite connaissance des faits sur lesquelles interviendra la décision), les décideurs affectifs (ceux qui mettent en avant les sentiments au détriment des faits) et les décideurs mixtes (qui mettent en avant les composantes cognitives et affectives dans la prise des décisions).

## I-6- Le processus de prise de décision

Que la décision soit individuelle ou prise par un groupe, elle doit respecter des étapes clairement définies. Le développement à suivre examinera les processus par juxtaposition et les processus par détachement.

### I-6-1- Processus de prise de décision par juxtaposition des opérations

Les processus par juxtaposition sont ceux caractérisés par un rapprochement des opérations distinctes. Un essai proposé par Simon (2022)

évoque un modèle décisionnel simplifié en trois opérations. La première opération procède de *l'intelligence* qui consiste à définir les problèmes à résoudre et les objectifs à atteindre. Les autres opérations étant *l'identification* des différentes solutions et le choix de la solution appropriée. Pour Laoyan (2022), « *le processus de prise de décision est une méthode qui consiste à rassembler les informations et à évaluer les alternatives, avant de faire un choix définitif ; le tout dans le but de prendre la meilleure décision possible.* » Elle identifie 7 étapes nécessaires à la prise de décision en entreprise. *La première étape* consiste à identifier la décision à prendre. Pour cela, il faut se la rappeler, et se rassurer qu'elle cadre avec les objectifs fixés. *La deuxième étape* vise à recueillir les informations utiles en collectant toutes les données en lien avec la décision à prendre. *La troisième étape* s'évertue à proposer des alternatives. Le moyen pour y parvenir est d'envisager un maximum de solutions potentielles pour résoudre le problème. *La quatrième étape* est de faire le tri. La démarche consiste à prendre en compte toutes les solutions proposées et d'examiner dans quelle mesure chacune pourrait être la solution au problème à résoudre. Le tri s'appuie sur les avantages et les inconvénients de chaque proposition. *La cinquième étape* s'attèle à faire le choix en prenant la décision à proprement dit. La décision peut passer par la combinaison de plusieurs alternatives. *La sixième étape* consiste à passer à l'action en mettant sur pied un plan d'implémentation pour faire appliquer la décision. Enfin, *la septième étape* se limite à analyser la décision finale et ses répercussions. Cette opération implique la surveillance des indicateurs de réussite pour se rassurer que la décision prise cadre avec les objectifs poursuivis.

### I-6-2- Processus de prise de décision par détachement d'une opération

Le détachement se rapporte aux développements internes à une opération. Dans cette logique, certaines notions développables en vue de la prise des décisions englobent :

*Loi de Pareto* qui permet de donner une base théorique au principe de 80-20. Elle stipule que dans les séries statistiques, 20% de causes produisent 80% des effets. Encore appelée principe de Pareto, cette loi permet de repérer les priorités à une action. *La matrice de comptabilité* permet quant à elle de porter le choix sur le facteur qui répond au maximum de critères non hiérarchisés. *Le tableau multicritères* à la différence de la matrice de comptabilité, permet de hiérarchiser les critères en affectant des coefficients aux critères selon leur importance. Le choix est porté sur l'option ayant totalisé le plus grand nombre de points. Pour sa part, le *vote pondéré* permet à chacun d'attribuer librement une pondération (coefficient, choisi dans une fourchette précise) à chaque option proposée. Dans ce cas, l'option ayant obtenu le coefficient le plus élevé est retenue. *Le nuage de*

*points est une autre* technique de prise de décision qui permet de mettre en évidence le degré de corrélation entre au moins deux variables. Enfin, *le logigramme*, encore appelé ordinogramme, algorigramme, ou plus rarement Organigramme de programmation (informatique), est la représentation graphique d'un processus. Il permet d'établir les priorités dans la prise de décision à partir d'une représentation schématique normalisée de l'enchaînement des opérations et des décisions. Il aide particulièrement les allodoxophobes (doxophobes) à prendre rapidement de bonnes décisions, De nombreux logiciels spécialisés sont aujourd'hui adaptés pour la création des logigrammes de prise de décision.

## II- OUTILS ET METHODES

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette recherche est celle d'une étude mixte couplée à la démarche hypothético-déductive, en raison du recours à l'observation, la vérification des hypothèses et la formulation des conclusions. La collecte des données quantitatives s'est déroulée aussi bien de façon directe, que sur les utilisateurs des réseaux sociaux, sélectionnés selon la technique d'échantillonnage de commodité. Les données qualitatives ont quant à elles été collectées au travers des entretiens semi-directifs dont l'objectif était de recueillir l'avis des répondants sur l'opération de prise de décision dans le secteur de l'éducation. Pour ce qui est du traitement des données, il s'est effectué à partir de la statistique inferentielle pour les données quantitatives, et le recours à la statistique descriptive pour les données qualitatives. Les résultats obtenus sont successivement présentés dans les paragraphes à suivre.

## III- PRESENTATION DES RESULTATS

Il sera question dans cette partie de restituer les résultats de l'enquête menée sur le terrain. Ces résultats seront essentiellement basés sur les irrégularités relatives à la prise de décisions dans le secteur de l'éducation.

### III-1- Les pesanteurs à la prise de décisions opérationnelles

Les facteurs susceptibles d'influer sur la qualité des décisions dans les administrations en charge de l'éducation sont multiples :

#### III-1-1- La centralisation des décisions.

Les données recueillies révèlent l'existence de nombreuses confusions sur la nature des décisions. En fait, certaines décisions opérationnelles sont prises soit au niveau tactique ou alors au niveau stratégique. C'est le cas des décisions relatives à la gestion des ressources humaines (affectations et nominations), ou celles relatives à la construction et la

réhabilitation des Infrastructures scolaires. Le Code général de la décentralisation avait pourtant transféré ces compétences aux Collectivités Territoriales Décentralisées. Pourtant, les administrations centrales de l'éducation éprouvent encore d'énormes difficultés à se dessaisir de ces compétences. L'on estime aujourd'hui que cette centralisation est à l'origine des lourdeurs et de nombreux blocages dans le fonctionnement des services.

#### III-1-2- La corruption : un véritable fléau dans l'administration publique

Malgré les efforts déployés pour combattre la corruption dans le secteur de l'éducation, de nombreuses décisions continuent d'être influencées par des intérêts égoïstes. C'est le cas du monnayage des recrutements, la vente des notes et des épreuves etc. Dans d'autres cas encore, des décideurs corrompus acceptent des pots-de-vin et des dessous de table pour accorder des faveurs indues ou alors pour rendre des services non autorisés par la loi. La lutte contre la corruption est pourtant manifeste au Cameroun avec le Décret 2006/088 du 11 mars 2006 portant création, organisation et fonctionnement de la Commission Nationale Anti-corruption (CONAC). L'on peut également citer l'article 134 du code pénal qui réprime sévèrement les actes de corruption.

#### III-1-3- L'impunité : une caution des dérives observables dans le secteur public de l'éducation

L'impunité a fait son lit dans de nombreuses administrations en charge de l'éducation. Selon une étude récente, cette pratique est assez rependue et ne favorise aucunement la prise des décisions opérationnelles (Feuzeu, 2024(2)). Les personnes interrogées dénoncent le laxisme de certaines administrations qui ferment délibérément les yeux sur les dérives des agents publics. Cette piètre volonté de réprimer les écarts de comportement s'exprime au travers de la tolérance administrative, l'inertie, et même l'abus de pouvoir. Bien plus, un certain nombre d'actes répréhensibles incluant les violences physiques, morales et sexuelles, demeurent généralement impunis. Pour ces raisons et pour bien d'autres, l'on pense que l'impunité fragiliserait substantiellement la qualité des décisions à prendre dans le secteur de l'éducation.

#### III-1-4- Les pressions : un vice à dénoncer dans le processus de prise de décision

Les pressions exercées sur les décideurs peuvent vicier leurs prises de position. Les cas recensés englobent les injonctions de la hiérarchie, celles des élites, les lobbies et le politique. Ces groupes de pression influencent officieusement les décideurs dans l'optique d'infléchir, de durcir ou de dicter une ligne de conduite. Si les groupes d'intérêt agissent fondamentalement pour orienter le cours des événements et satisfaire leurs aspirations, il n'en

demeure pas moins que le décideur peut solliciter l'avis des tiers pour optimiser la qualité de son jugement. La décision ne peut donc être viciée par une influence extérieure que lorsque celle-ci exerce une contrainte sur le décideur.

### **III-1-5- Le manque de qualification : un facteur limitant la qualité des décisions**

De nombreux décideurs ne sont pas qualifiés pour assumer la responsabilité qu'ils occupent. Le cas régulièrement dénoncé est celui des chefs d'établissement qui n'ont aucune qualification en management de l'éducation. Dans tous les cas, les préoccupations relatives à la qualification du décideur peuvent s'exprimer à travers :

- **Le manque de compétences nécessaires à la prise de certaines décisions.** Les données collectées révèlent des décisions en totale contradiction avec le bien-être collectif de l'organisation (compétence technique). Sous ce rapport, de nombreux décideurs ne recueillent pas toujours le feedback des employés. Leurs décisions ne tiennent pas non plus compte de la compétitivité des entreprises, pas plus qu'elles ne se préoccupent du cadre et de l'environnement de travail. Dans d'autres cas encore, les décisions ne s'alignent point sur l'objectif de l'organisation et ne visent guère à améliorer l'hygiène et la vie au travail.

Une autre dérive décisionnelle se rapporte au caractère sommaire de l'opération. Dans ce cas, les décisions ne résultent pas d'un processus de raisonnement éthique (compétence morale), en rapport avec la non prise en compte des enjeux écologiques et sociétaux. Bien plus, les décideurs n'agissent pas de façon intègre. Cela suppose qu'ils ne font que peu de cas des normes morales et éthiques. Certains ne sont ni honnêtes, ni transparents dans leurs prises de position. D'autres ne respectent ni la justice ni l'équité ; allusion faite à la violation quasi permanente des droits des tiers.

Enfin, les décideurs n'adoptent pas un leadership situationnel adapté aux réalités de l'organisation. Cela suppose qu'ils ne font pas preuve d'une autorité suffisante pour prendre des décisions efficaces et opérationnelles. Sont particulièrement visées, les crises de compétence sociale en rapport avec (1) le manque de qualités interpersonnelles (faible intelligence relationnelle), (2) des soucis relatifs à la compétence émotionnelle (difficultés à maîtriser ses émotions et celles des autres), (3) de piètres compétences politiques caractérisées par des miteuses qualités de négociateur, et (4) de maigres compétences pragmatiques en rapport avec le sens de l'action et l'esprit d'initiative peu développé.

- **La non prise en compte des paramètres essentiels au processus de prise de décision.** Quatre paramètres doivent systématiquement être pris en compte dans ce processus. Il s'agit de :

**La prise de conscience du problème à résoudre.** Les enseignants interrogés affirment ne pas avoir la certitude que certains décideurs cernent les contours du problème à résoudre avant d'opter pour une décision. Ceci s'explique par des décisions qui parfois n'ont rien à voir avec les problèmes réels du terrain. De plus, certains décideurs, par leur manque de diligence, ne donnent pas l'impression d'avoir pris la mesure de l'urgence et de la gravité du problème. Ils citent pour cela des mesures dotant certaines écoles des zones rurales du matériel didactique non adapté aux réalités du terrain. Un enseignant relève que son école avait été dotée des kits de sciences très sophistiqués, alors qu'aucun enseignant n'avait été formé à leurs utilisations. De plus, l'école n'était pas construite, et ce matériel avait tout simplement volé en éclat.

**La prise non en compte des avantages et des inconvénients des options envisagées.** Les personnes interrogées ne sont pas certaines que les décideurs prennent en compte les avantages et les inconvénients de chaque option envisagée dans le processus de prise de décision. Ils en veulent pour preuve la nature manifestement contreproductive de certaines décisions, alors même que de nombreuses options mises de côté regorgent d'énormes intérêts pour l'organisation. Une anecdote recueillie sur le terrain révèle que dans le cadre des mesures visant à assurer la rétention scolaire des élèves BAKA, un responsable des services déconcentrés de l'éducation avait opté pour une large campagne de sensibilisation et la mise à disposition des tenues ainsi que des fournitures scolaires. Pourtant, des études ont par la suite prouvé que dans une localité constituée des populations nomades et vulnérables dont la pérégrination dans les profondeurs de la forêt est essentiellement consacrée à la recherche d'une pitance alimentaire, une décision opérationnelle pourrait consister à créer une cantine scolaire qui contribuerait largement à retenir les enfants à l'école.

**La faible conviction dans la prise de position.** Certains décideurs sont les premiers à passer outre leur décision. Cela laisse planer le doute quant à leur conviction dans la prise de décision. Il est constant que le non respect de sa propre décision n'encourage pas les autres à le faire.

**Le manque d'évaluation des décisions prises.** Certains décideurs n'évaluent pas leurs propres décisions ; allusion faite au manque d'appréciation sur les retombées de la décision. Ce manque d'évaluation se perçoit dans la succession des mêmes erreurs face aux problèmes similaires. C'est le cas des écoles qui au fil des ans n'arrivent pas à prendre part à l'exposition du matériel didactique par défaut d'étude

de prospective ou alors par manque de pro-activité dans la préparation desdits matériels.

**Le non respect des échéances.** Certaines décisions sont parfois prises dans le mépris total des délais. C'est le cas du redéploiement du personnel enseignant qui intervient régulièrement en pleine année scolaire. Pourtant, toute décision doit pouvoir intervenir dans un espace de temps bien défini. En ce qui concerne les redéploiements, l'idéal voudrait qu'ils aient lieu à la fin de l'année scolaire ou tout au moins pendant les vacances afin d'éviter des perturbations observées dans le déroulement de l'année scolaire des concernés et de leurs progénitures. C'est aussi le cas des journées pédagogiques, qui devraient se dérouler à la rentrée scolaire pour permettre aux enseignants d'appliquer les réformes apportées sur la totalité des enseignements. Le respect du timing se présente donc comme un critère de fond dans la pertinence des décisions.

**La non prévision des alternatives à la décision.** La décision repose sur des critères de choix, l'évaluation des options et l'analyse des enjeux pour en déterminer les alternatives. Cependant, ce schéma n'est malheureusement pas pris en compte par de nombreux décideurs qui manifestement n'envisagent pas d'alternative dans leur processus de prise de décision. Pour mieux cerner les notions de choix, d'option et d'alternative, il convient de relever que dans un éventail de choix, le décideur se prononce sur des *options* possibles. Théoriquement, une option est un choix possible parmi tant d'autres, alors qu'une alternative est un choix opposé à l'option retenue. L'on en déduit que les options et les alternatives sont des choix antagonistes.

**La non prise en compte des bienfaits et les limites de la décision.** De nombreuses décisions sont parfois prises sur la seule base de l'intérêt personnel de son auteur. Pourtant, il est conseillé qu'avant de se prononcer, chaque décideur prenne la peine de mettre en balance les inconvénients et les avantages escomptés. Cela lui permettra de se positionner par rapport à l'opportunité et la pertinence de la décision.

**Le non respect des objectifs et des valeurs partagées par l'organisation.** De nombreuses décisions ne concourent pas à la réalisation des objectifs de l'organisation. C'est le cas des journées commémoratives dont la décision d'organiser les festivités par regroupement des établissements scolaires obéit plus à des logiques festives et retributives qu'à une volonté réelle d'accompagnement des enfants. Des études sur la question ayant démontré que la célébration par établissement permettrait d'atteindre les objectifs avec plus d'efficacité. De plus, elle permettrait d'éviter les accidents, les égarements d'enfant et les suspensions des enseignements pendant toute la journée.

**La non prise en compte des besoins de l'organisation et des motivations des travailleurs.**

Les décisions doivent systématiquement tenir compte des besoins de l'organisation. En effet, toute décision est une prise d'engagement destinée à résoudre un problème nécessaire au fonctionnement harmonieux de l'organisation. Dans cette perspective, la motivation des travailleurs est un besoin organisationnel. Ainsi, le besoin peut être consécutif à un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande. Un blog de l'Ecole d'Entrepreneurship de Beauce (2022) suggère 5 techniques pour améliorer la prise de décision : être bien informé, être objectif (pas d'émotion, être impartial et lucide), se poser de bonnes questions (impact, but et objectif de la décision), se fixer une échéance et avoir confiance en sa décision.

**Les influences à la prise de décision.** Les données du terrain révèlent que de nombreux décideurs ne font pas bon usage des facteurs tels que :

- *L'intuition, et l'expérience.* La question est de savoir si le décideur a l'*expérience* nécessaire pour se prononcer sur une question donnée. Sur cette base, les professionnels de terrain dénoncent le non respect des listes d'aptitude dans les nominations. On reproche par exemple à certains chefs d'établissement leur mauvais usage de l'expérience. Les données recueillies font état des agents publics expérimentés qui prennent régulièrement des décisions contestables. Relativement à l'intuition, les décisions de certains responsables d'éducation suscitent des questionnements sur le bon usage de leur intuition en tant que manager d'éducation. Si tant il est vrai que l'intuition ne recourt à aucun raisonnement, elle demeure néanmoins une connaissance fondée sur la raison. Sur cette base les questionnements sur le caractère déraisonnable de certaines décisions fuseraient à loisir.

- *L'information et le contexte.* Il est ici question de savoir si avant de se prononcer, le décideur a reçu toutes les informations utiles à la prise de la décision. Par rapport au contexte, les éléments tels que l'environnement et le cadre légal peuvent influencer sur la prise des décisions. Pourtant, les données font état des décisions illégales et parfois non adaptées à l'environnement de travail. Ont également été dénoncées des décisions injustes et partiales, donnant manifestement l'impression que son auteur pourrait avoir une connaissance limitée du phénomène sur lequel il avait été appelé à se prononcer.

- *Les faits et l'opinion.* Le décideur doit avoir une parfaite connaissance des faits avant de se prononcer sur la question. *Analyser les données* factuelles consiste à opérer des efforts critiques et créatifs pour se faire une idée réelle du sujet sur lequel portera la décision. Ceci permettra également de se faire une

idée sur ce que les autres pensent et sur ce qu'ils disent de la décision à prendre. Pourtant, les informations recueillies font parfois état des décisions hâtives, fermées et hyper centralisées, qui laissent manifestement penser que le décideur n'ait pas suffisamment exploré le sujet, pas plus qu'il n'ait pris en compte l'opinion des autres.

- *Les similitudes et la recherche opérationnelle.* Tenir compte des similitudes revient à demander si le décideur a fait des rapprochements avec des cas similaires. La recherche opérationnelle s'intéresse aux efforts fournis par le décideur pour réunir et traiter certaines données nécessaires à l'optimisation de la qualité de la décision. Les décideurs interrogés déclarent avoir très rarement fait recours à ces analyses

### III-1-5- Autres facteurs pouvant influencer la prise des décisions

En dehors des facteurs développés plus haut, la prise de décision peut être influencée par le favoritisme (népotisme, tribalisme, clientélisme...), les coûts et la philosophie personnelle du décideur. Celui-ci peut avoir des préférences et des objectifs à atteindre. Il peut apprécier les circonstances, anticiper sur les événements ou se laisser influencer par une sollicitation. Trois options s'offrent ainsi à lui : le *calculable* en rapport avec les opérations mentales dont il doit mener avant de se prononcer, *l'incertain* pour faire allusion à l'inconnue qui plane et le contraint parfois à se fier au hasard, et *l'axiologique* qui se rapporte aux questions d'éthique et les valeurs morales dont il doit se revêtir pour prendre des décisions justes. Dans tous les cas, le décideur doit se montrer lucide et raisonnable, afin de garantir la transparence dans le choix des options.

### III-2- La portée de la décision opérationnelle

Examiner la portée d'une décision consiste à vérifier si elle est exécutable, opportune, légale ou adaptée au contexte. Répondant aux préoccupations relatives à cette portée, de nombreux titulaires de classe estiment qu'évaluer 180 élèves dans toutes les disciplines à l'oral, à l'écrit et à la pratique, comme c'est le cas dans certaines écoles primaire, ne peut se faire de façon efficace dans l'intervalle d'une semaine comme le prévoit la réglementation. Selon eux, cette décision n'est pas adaptée au contexte actuel caractérisé par une pénurie des enseignants. Il évoque à cet effet les classes à effectif pléthorique et les classes multigrades dans lesquelles un instituteur à parfois la responsabilité d'encadrer un cycle complet tout seul. De façon générale, l'enquête sur la qualité de la décision sera abordé grâce aux facteurs pré-décisionnels et aux facteurs post-décisionnels.

### III-2-1- Les facteurs pré-décisionnels.

Ce sont ceux qui doivent être envisagés avant la décision. Ceux-ci permettront d'évaluer la portée décisionnelle.

**L'efficacité, l'efficience et l'effectivité de la décision.** Si l'efficacité suppose l'atteinte des résultats, l'efficience implique la réduction des coûts dans la réalisation des objectifs. L'effectivité se rapporte quant à elle à l'atteinte d'un degré de satisfaction par rapport au résultat obtenu. Sur le terrain, ces différentes notions ne sont toujours pas prises en compte de façon coordonnée dans la prise des décisions. Ainsi, l'efficacité et l'efficience sont souvent privilégiées au détriment de l'effectivité. Pourtant, prendre conjointement ces éléments en compte consiste à optimiser le rapport délai-coût-qualité, car le triptyque efficacité, efficience, effectivité permet d'atteindre héroïquement les objectifs<sup>1</sup> organisationnels.

**La raisonnable de la décision.** La bonne décision se mesure par la méthode et le processus l'ayant caractérisé. Sur le terrain, les intérêts contradictoires peuvent parfois favoriser des décisions irréflechies, et parfois prise à la hâte ou sur un coup de tête. Or, une décision raisonnable est syllogistique en ce sens qu'elle découle d'une opération mentale coordonnée. De telles décisions permettent non seulement de résoudre les difficultés actuelles, mais se révèlent potentiellement opérables pour le solutionnement des problèmes à venir.

### III-2-2- Les facteurs post-décisionnels.

La prise de décision est généralement suivie de certaines opérations dont la prise en compte peut faciliter l'évaluation de la portée décisionnelle. Au nombre de ces opérations figurent :

**L'assumption de la décision.** La décision obéit à la loi de l'effet en retour, et tout décideur devrait en assumer. Cela suppose qu'il devrait accepter les conséquences de ses prises de position. Malheureusement, de nombreux décideurs ont tendance à décliner leur responsabilité lorsque survient l'échec. C'est le cas d'un chef d'établissement qui a du mal à établir le rapport entre les mesures manifestement liberticides et la révolte de ses collaborateurs.

**Le bilan de la décision.** Le bilan permet de faire l'inventaire des charges relatives à la décision. L'opération consiste à examiner les motivations, l'opportunité, la pertinence, et la soutenabilité afin de dire si la décision valait la peine d'être prise. Si tel n'est pas le cas, le décideur s'abstiendra à l'avenir.

<sup>11</sup> Pour y parvenir les objectifs fixés doivent être SMART c'est-à-dire : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis.

Dans la pratique, un tel bilan est une éventualité rare car les décideurs sont beaucoup plus préoccupés par les résultats à court terme. Ainsi, les mesures à prendre manquent généralement de pro-activité et ne s'inscrivent malheureusement pas dans la durabilité. C'est d'ailleurs pourquoi au fil des ans, certaines administrations sont régulièrement confrontées aux mêmes difficultés.

**Evaluation des externalités de la décision.** L'on désigne ainsi les effets générés ou effets induits externes. Les décisions peuvent générer des externalités positives ou négatives - Il peut s'agir des dysfonctionnements conjoncturels tels que les blocages, le fonctionnement minimum et le climat social délétère.

#### IV- DISCUSSION DES RESULTATS

La discussion permet de faire converser les résultats avec les différentes articulations de l'étude. Dans le cas d'espèce, la démarche se préoccupera essentiellement à examiner l'apport de la décision dans l'épanouissement organisationnel.

##### IV-1- Les décisions opérationnelles, option annonciatrice de la croissance organisationnelle

Dans le management des organisations, la croissance se rapporte au progrès économique en tant qu'ensemble des améliorations quantitatives et qualitatives des processus productifs dont l'incidence sur la productivité est indiscutable. Prosaïquement la croissance peut désigner la succession de phases dans un processus, ou alors le mécanisme par lequel une situation varie. Le développement à suivre examinera l'incidence des décisions opérationnelles sur la croissance organisationnelle.

##### IV-1-1- L'influence des décisions opérationnelles sur l'accroissement des ressources de l'organisation.

L'accroissement des ressources se rapporte à l'augmentation en nombre et en quantité des ressources de l'organisation. Des décisions opérationnelles peuvent favoriser la croissance organisationnelle si l'incidence sur l'accroissement de ces ressources est acquise.

Sur la question des ressources humaines, des études menées par Noemie (2024) ont évoqué « *les leviers centrés sur l'individu et sur l'humain* » comme déterminants de l'épanouissement organisationnel. Selon cette étude, le bien-être des salariés est nécessaire pour booster le développement de l'organisation. L'on en déduit que les décisions favorables à l'épanouissement des ressources humaines sont de fait nécessaires à la croissance des organisations. Pour Noemie (2024), les décisions doivent par souci de performance contribuer à promouvoir :

*Le sentiment d'efficacité personnelle.* Le travailleur doit se sentir capable d'accomplir son travail avec efficacité. Il doit en plus disposer des compétences et des ressources nécessaires. Pour y parvenir, les charges de travail doivent être raisonnables pour tous. La même source évoque la nécessité pour le décideur d'accorder à chaque travailleur « *les moyens nécessaires pour accomplir son travail correctement* ».

*Le sens.* Noemie (2024) suggère que chaque travailleur puisse donner du sens à son travail en développant la capacité de sentir que son travail est utile. Pour cela, l'employeur doit promouvoir une bonne communication et favoriser le « *job crafting* », qui consiste à « *modeler leur mission autant que faire se peut en fonction de leur affinité, de leur mode de fonctionnement, de leur aspiration...* »

*L'intérêt et le plaisir.* Les mesures à prendre doivent contribuer à développer la motivation des travailleurs. Pour cela, « *les tâches doivent être suffisamment variées, stimulantes et enrichissantes* ». Il convient aussi de laisser les travailleurs prendre des initiatives et être attentif à leurs attentes.

*La reconnaissance.* Il s'agit de récompenser les travailleurs pour les services bien faits. Cette reconnaissance consiste à les valoriser afin de les mettre en confiance et les encourager à donner le meilleur d'eux-mêmes. La reconnaissance peut se matérialiser par la délégation des pouvoirs, les indemnités, les bonus etc.

*Favoriser l'autonomie.* Il s'agit de « *donner aux collaborateurs un certain contrôle sur leur façon de s'organiser et de gérer leur quotidien pour remplir leur mission et atteindre leur objectif* » C'est pourquoi un climat de confiance réciproque doit exister au sein de l'organisation. Le décideur doit alors accorder plus de liberté aux collaborateurs, et mettre l'accent sur la formation.

*Les relations.* Les compétences interpersonnelles peuvent contribuer à favoriser l'épanouissement des travailleurs. Un bon climat social peut booster l'esprit d'équipe et conforter la paix et la convivialité dans les relations de travail. Pour cela, l'employeur doit promouvoir les valeurs, et offrir un environnement favorable à la collaboration.

*Le développement individuel-personnel et professionnel.* La formation professionnelle doit aussi bien s'intéresser aux besoins personnels qu'au développement professionnel. Pour cela, la formation continue doit reposer sur les besoins individuels et collectifs.

*Equilibre vie personnelle / vie professionnelle.* Il s'agit de « *permettre à chacun de concilier son travail avec sa vie personnelle* ». La démarche consiste à

respecter le **droit à la déconnexion** perçu comme le « *respect de la vie de chacun en dehors du travail* ». Pour y parvenir, il faut mettre fin au présentisme en évitant de retenir inutilement les travailleurs après les heures de travail. Cela suppose le respect de la durée du travail (heures de début et de fin), promouvoir le télétravail et « *s'adapter au mode de fonctionnement individuel* » en étant parfois souple dans les horaires et le rythme du travail

Pour Lukas (2023), toute démarche en vue de la croissance devrait placer l'humain au cœur des stratégies en s'appuyant sur « *le relationnel, l'émotionnel et le rationnel. Cette méthode de management vise à valoriser et à optimiser le potentiel des employés* ».

Par rapport aux ressources matérielles et financières, les décisions y relatives devraient être prises « *en fonction des différentes tâches, mais aussi en fonction du budget alloué au projet, des délais et de la qualité souhaitée. Vous devez faire des choix : location, acquisition ou sous-traitance, matériel neuf ou d'occasion, de qualité moyenne ou supérieure* » (Planzone, 2017). Pour ce qui est des ressources financières, il est important de réaliser un bon budget prévisionnel pour gérer au mieux les ressources de l'organisation. Le budget doit être équilibré, et les dépenses contrôlées. Le règlement des charges fixes doivent être normalisées, et les dépenses occasionnelles autant que possible planifiées. La prise de décision au sujet des ressources matérielles et financières devrait non seulement tenir compte du budget alloué, mais également de l'actif, de l'avoir ainsi que du passif de l'organisation. Il se conçoit donc que les piètres décisions peuvent s'interposer à la croissance organisationnelle.

#### **IV-1-2- L'influence des décisions opérationnelles sur l'extension de l'organisation.**

Des décisions opérationnelles peuvent contribuer à l'extension de l'organisation si elles se soldent par un impact sur la taille ou l'envergure d'une structure. Cette augmentation des dimensions débouche nécessairement sur un agrandissement ou un élargissement territorial de l'organisation. L'extension s'accompagne nécessairement par des améliorations dans la coordination des activités. Ce qui laisse penser que l'accroissement extensif d'une organisation se justifie par des stratégies managériales bien élaborées. Contrairement à l'approche classique qui privilégie une structure organisationnelle unique, la *Théorie de la Contingence Structurelle* suppose qu'à chaque structure organisationnelle, correspond une approche managériale bien déterminée. Cette théorie est favorable aux changements organisationnels car le principe de contingence rejette les prescriptions uniques et embrasse des dynamiques correspondantes à chaque situation. Ceci peut être possible à travers *l'optimisation du taux de conversion*

(taux de transformation ou passage du statut d'intéressé à celui d'acquéreur) pour les entreprises opérant sur le web ou le nombre d'élève pour les établissements scolaires. Il peut aussi s'agir du développement de nouveaux partenariats dans l'optique d'apporter une plus-value ou une valeur ajoutée aux opérations existantes (Chaimaa, 2024).

#### **IV-1-3- L'influence des décisions opérationnelles sur la productivité organisationnelle.**

L'impact des décisions opérationnelles sur la productivité se perçoit à travers l'augmentation du travail et du capital social, lesquels entraînent des modifications importantes sur la quantité des extrants. Un article publié par l'équipe Slack (2021) propose quelques stratégies nécessaires pour améliorer la productivité. Il s'agit de « *la définition des rappels* » qui consiste à mettre sur pied des calendriers intelligents ou des applications de rappel permettant de suivre les tâches qui doivent être effectuées à des dates et des heures bien précises, « *la définition des alertes et des notifications pour les étapes importantes au niveau des équipes* », la réduction des activités qui font perdre le temps en contrant certaines distractions et en contournant certains obstacles etc. Toutefois, la mise en œuvre de ces mesures ne peut véritablement conduire au succès que si le décideur se garde de la procrastination. Il doit aussi contrôler l'usage des réseaux sociaux, limiter les visites et le nombre de réunion etc.

#### **IV-2- Les décisions opérationnelles comme déterminant de l'évolution organisationnelle**

L'évolution des organisations est généralement évoquée pour désigner l'amélioration de la qualité du service en tant que « *mesure de la manière dont une organisation comprend les besoins de ses utilisateurs et répond à leurs attentes* » (Khadka & Nikhil, 2024). Pour ces auteurs, les enjeux de cette activité demeurent : « *la satisfaction et la fidélisation des clients, l'image de marque et la réputation, la réduction des coûts et l'analyse des commentaires des clients* ». Le développement à suivre examinera l'incidence des décisions opérationnelles sur la qualité des services en opérant un rapprochement d'avec les dynamiques organisationnelles.

#### **IV-2-1- L'incidence des décisions opérationnelles sur l'amélioration de la qualité du service.**

Khadka & Nikhil (2024) pensent que la qualité du service est essentielle pour « *maintenir l'intérêt des utilisateurs pour une organisation* ». Selon eux, l'organisation qui n'arrive pas à fournir un service de qualité aura du mal à s'épanouir quand bien même elle disposerait de meilleurs produits sur le marché. Pour valoriser les décisions opérationnelles, ces auteurs suggèrent 5 composantes pouvant faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. Il s'agit de :

*La fiabilité.* En restant cohérent, les organisations fiabilisent leurs clients. Les décisions doivent donc permettre de maintenir un niveau de service en s'attaquant à tous les facteurs susceptibles de créer des perturbations ou la rupture dans les standards fournis.

*La tangibilité.* Pour Khadka & Nikhil (2024), « les clients doivent ressentir un sentiment palpable de qualité dans le niveau de service qui leurs sont offerts. La qualité totale perçue est généralement basée sur la juxtaposition de la qualité attendue et de la qualité vécue ». Pour être tangible, l'organisation s'efforcera toujours à offrir des services supérieurs aux attentes des usagers.

*La réactivité.* Khadka & Nikhil (2024) pensent que la réactivité de l'organisation consiste à « être à l'écoute des consommateurs, leur donner le sentiment d'être entendus et leur indiquer les bonnes directions ». Selon eux, chaque organisation qui envisage d'améliorer sa productivité devrait « comprendre le client, lui offrir une expérience d'assistance cohérente, lui fournir des guides d'auto-assistance utiles, utiliser des réponses standards pour accélérer le processus, former, contrôler et fixer des objectifs de performances pour les employés ».

*L'assurance de la qualité des services.* Il s'agit pour l'organisation de transmettre la confiance aux usagers afin de les maintenir fidele. Cette fidélité doit être conquise aussi bien dans la qualité du service que dans la qualité du produit.

*L'empathie.* Cette qualité assiste le manager dans la compréhension des préoccupations exprimées par les usagers, en appréhendant comment le produit leur sera profitable. Elle permet également de les guider et de les aider à atteindre les objectifs préalablement fixés. L'assistance des usagers par l'empathie est indispensable pour mieux cerner leurs besoins, gagner la confiance des tiers et leur permettre de se sentir valorisés.

#### **IV-2-2- L'incidence des décisions opérationnelles sur les progrès socioculturels de l'organisation.**

Perçu comme le passage progressif d'un état à l'autre, le progrès dont il est question implique la modification des habitudes notamment en termes de relations de pouvoir dont l'incidence sur le climat social est indéniable. L'impact du progrès social peut s'apercevoir sur la modification des structures sociales ou des modifications du fonctionnement général des organisations. Crozier et Friedberg estiment dans leur fameuse théorie de l'acteur stratégique qu'une analyse organisationnelle efficace devrait fondamentalement s'appuyer sur les rapports de pouvoir qui non seulement la structurent, mais justifient également le comportement des acteurs. Ainsi, le climat socioculturel présent au sein d'une organisation serait le reflet des rapports de pouvoir

qui s'expriment par la nature des décisions applicables. Si la théorie de l'acteur stratégique permet de mieux expliquer les relations de pouvoir, elle a aussi le mérite de faciliter la compréhension du fonctionnement général des organisations.

#### **IV-2-3- L'incidence des décisions opérationnelles sur l'amélioration des procédures et des processus organisationnels.**

En procédant à l'amélioration des procédures, des décisions opérationnelles peuvent contribuer à la crédibilité de l'organisation en opérant des changements qualitatifs sur les procédés de recrutement, l'offre de service, la livraison etc. Ceci est notamment facilité par la mise à contribution des moyens modernes. La possibilité donnée aux parents de s'acquitter des frais exigibles à travers un operateur de leur choix, ou l'offre donnée à un enseignant de remplir les bulletins de note en ligne sont quelques prouesses de la modernité dont les administrations en charge de l'éducation devraient valoriser à travers les décisions opérationnelles. Pour ce qui est des processus, les décisions opérationnelles veilleront non seulement à intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais également à mettre en place un plan d'amélioration continu pour progressivement modifier les pratiques existantes et procéder à la refonte totale des processus. La démarche consiste fondamentalement, à planifier, réaliser, contrôler/vérifier et réagir/améliorer

Dans sa théorie de la bureaucratie, Max Weber fait la part belle à l'autorité en proposant une structure organisationnelle hiérarchisée et assortie des rapports de pouvoir bien définis. S'il est vrai que ce système reste incontournable dans le management des organisations, il n'en demeure pas moins que ses règles assez strictes ont parfois été évoquées pour justifier les lourdeurs de procédures. Cette critique a notamment été amplifiée par Michel Crozier qui reproche à la bureaucratie sa rigidité et sa structure hyper hiérarchisée comme pouvant amener les acteurs à moins d'efficacité et l'absence d'initiative. Pour cet auteur, le pouvoir n'existe pas en soi, et ne peut être incarné par un individu. Il estime que les relations de pouvoir ne s'établissent que lorsque les acteurs interagissent dans un milieu organisé. Cette approche a le mérite de favoriser un leadership démocratique qui fait la part belle aux procédés participatifs dans la prise des décisions.

#### **IV-3- Les décisions opérationnelles, facteurs précurseurs du développement organisationnel**

Précédé par la croissance et l'évolution, le développement se conçoit simultanément comme un processus et un stade de maturation. Il désigne l'ensemble des transformations socioculturelles, techniques et territoriales d'une organisation et se conçoit comme processus vers la satisfaction des

besoins fondamentaux de l'organisation. Dans son approche purement managériale, le développement se caractérise non seulement par des changements profonds survenus dans le fonctionnement organisationnel, mais aussi et surtout par l'innovation ; qui englobe la création des spécialités nouvelles, les évolutions positives en termes de changements structurels, processuels et productifs. Pour examiner l'incidence des décisions opérationnelles sur le développement organisationnel, les paragraphes à suivre s'efforceront d'aborder les problématiques relatives aux changements organisationnels et celles en rapport avec l'innovation.

#### **IV-3-1- Les décisions opérationnelles et les changements organisationnels**

Bien que le changement organisationnel relève de la gestion stratégique des organisations, des décisions opérationnelles peuvent contribuer à ce processus si l'on s'en tient à leur caractère décentralisé et adapté au besoin du terrain. Sous ce rapport, deux facteurs au moins peuvent être convoqués pour analyser l'incidence des décisions opérationnelles sur le changement organisationnel.

**Des décisions adoptées sous l'égide du leadership visionnaire.** Théoriquement, le leadership visionnaire est une activité stratégique en raison des attributs d'éclaireur qui caractérisent ses partisans. En montrant aux autres le chemin à suivre, le leader visionnaire prend des décisions favorables au changement organisationnel. A ce titre, il initie des projets, pense des modèles et invite son équipe à les appliquer. Le leader visionnaire « *est plein d'intuition, plein de sentiment et de perception... Il est un aventurier qui annonce des choses à venir et anticipe sur le temps* » (Feuzeu, 2024 (2)). Toutefois, ce style de leadership ne peut véritablement impulser le développement que si les décisions prises par le leader sont opérationnelles, c'est-à-dire qu'elles visent à résoudre un ensemble de problèmes concrets présentés par l'organisation.

**L'approche systémique et les décisions opérationnelles.** Henry Mintzberg a révolutionné la sociologie des organisations en proposant l'approche systémique dans la description du fonctionnement des organisations. Pour cet auteur, l'organisation devrait être analysée sous l'angle des échanges globaux et non sous le prisme des échanges entre parties isolées. Cette approche est dite transdisciplinaire. Cela suppose qu'elle examine ce qui est à la fois entre les disciplines, à travers les disciplines et au delà des disciplines. Dans cette perspective, elle analyse les situations dans leur globalité afin de mieux comprendre les enjeux. Les décisions issues de la systémique contribuent au développement organisationnel en ce sens qu'elles aident à résoudre des problèmes complexes. Elle recherche les besoins de l'organisation et s'attaquent aux causes du

problème. Autrement dit, l'analyse systémique se garde de la précipitation, et ne cherche pas les solutions de facilité. Csosz (2015) estime à juste titre que « *cette approche va à l'encontre d'une démarche de rationalisation et de réduction de la complexité* » car l'objectif n'est pas tant de prendre forcément en compte les problèmes les plus évidents.

Pour favoriser le développement organisationnel, Mintzberg identifie quelques variables à prendre en compte : le but organisationnel et la distribution du pouvoir qui permettent d'assurer une cohérence dans la gestion des processus, la coordination des opérateurs et la division du travail qui contribuent à booster la productivité. Aligner les décisions sur ces paramètres concourt à assurer leur opérationnalité et à garantir leur impact sur le changement organisationnel.

#### **IV-3-2- Les décisions opérationnelles et l'innovation organisationnelle.**

L'apport des décisions opérationnelles dans l'innovation organisationnelle est l'œuvre d'un leadership innovant qui cherche sans cesse à introduire quelque chose d'inédits dans son équipe. Pour cela, il ouvre l'organisation aux horizons nouveaux en initiant des projets avant-gardistes et futuristes.

Dans le cadre de l'éducation, les décisions opérationnelles permettent de valoriser l'innovation parce qu'elles contribuent à promouvoir les progrès techniques et technologiques ; lesquels sont constamment utilisés dans le processus de production des biens et des services. Par ailleurs, l'influence des décisions opérationnelles sur le développement de nouvelles technologies peut aussi se percevoir au travers des mesures prises en faveur de la coopération technologique, la formation du personnel aux techniques innovantes et l'acquisition des équipements de pointe. Un article (dix manières de valoriser une innovation publique (2022), évoque des stratégies adaptables à la promotion de l'innovation dans le secteur de l'éducation. Il s'agit de : (1) *déployer l'innovation pour répondre aux besoins opérationnels du service de façon pérenne et sécurisée*. Cette mesure vise à améliorer la qualité de service et à rester compétitif dans les émulations. (2) *Faire bénéficier l'innovation à l'administration dont dépend son service, pour répondre à une problématique récurrence*. Il s'agit de l'introduire dans un secteur avant de l'étendre à d'autres si l'essai est concluant. (3) *Mutualiser avec d'autres acteurs publics dans l'intérêt commun*. Une stratégie innovante concluante peut être communiquée à d'autres établissements. C'est le cas d'un logiciel de conception des bulletins qui peut être d'une importance capitale pour d'autres acteurs. (4) *Obtenir un bénéfice d'image*. Faire montre d'une dynamique innovante peut être déterminant pour la qualité de l'image de l'organisation. (5) *Profiter de l'innovation*

pour prendre un rôle actif dans un écosystème innovant y compris à l'international. Les pratiques innovantes peuvent favoriser les échanges avec son écosystème et promouvoir la coopération à travers les échanges de technologie et la transmission des savoir-faire. **(6) Faire bénéficier à l'entité publique des améliorations réalisées par une communauté.** L'impact de l'innovation sur la communauté oriente la réponse de l'organisation aux besoins de ladite communauté. **(7) Favoriser les externalités positives liées à une réutilisation de l'innovation par les acteurs économiques.** Une innovation réutilisée par un autre secteur « représente un retour sous forme d'externalité positive ». Cet impact peut être social, économique et culturel. **(8) Susciter des initiatives privées pour améliorer l'offre du tissu économique.** Des propositions venant du secteur privé seront bien accueillies pour améliorer l'offre et la qualité du service. **(9) Répondre à d'autres usages que ceux de l'administration grâce à l'innovation.** Il est nécessaire de faciliter les usages de l'innovation à d'autres secteurs pour lui donner plus de visibilité et de chance d'émerger. **(10) Obtenir des ressources propres.** Si l'innovation est pertinente. L'organisation peut déposer une licence de brevet et obtenir des ressources auprès de tous ceux qui sollicitent son utilisation

### Conclusion

Il était question dans ce travail d'examiner l'incidence des décisions opérationnelles sur l'épanouissement des institutions en charge de l'éducation. Une étude empirique a dans un premier temps permis d'identifier quelques pesanteurs au processus de prise de décision. Outre la corruption, l'impunité et le défaut de qualification du décideur, l'étude a pointé du doigt la centralisation qui ne permet pas toujours d'adapter la décision aux réalités du terrain. L'étude a dénoncé le non respect du processus de prise de décisions qui ne contribue pas à assurer son efficacité, et les pressions qui participent à vicier les décisions prises sur le terrain. Dans un second temps, l'étude a relevé la portée des décisions opérationnelles en évoquant leur efficacité, leur caractère raisonnable et leurs externalités positives sur l'organisation. Enfin, l'étude a identifié les décisions opérationnelles comme celles pouvant contribuer à la croissance, à l'évolution et au développement organisationnel. Les implications de l'étude se cristallisent autour de l'intérêt qu'elle pourrait revêtir dans le raffermissement de certaines fonctions du management, de même pour la contribution qu'elle pourrait avoir dans les processus du développement organisationnel. C'est dans cette perspective que les recherches à venir se concentreront certainement sur la fonction de contrôle comme déterminant de la croissance organisationnelle.

### Référence bibliographique

- [1] A. M. Modo, Rapport de rentrée scolaire. Delegation Départementale de l'Education de Base de la Boumba et Ngoko, année scolaire 2023-2024. Yokadouma
- [2] Chaimaa, Comment développer son entreprise : 7 Conseils Eprouvés pour Réussir, 2024. Récupéré sur le site : [hostinger.fr](https://hostinger.fr)
- [3] D. Menso, *Different style de leadership*, 2023. Récupéré sur le site : [jnemenso-coaching.com](https://jnemenso-coaching.com)
- [4] Drevon, D. Maurel & C. Dufour (), *Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature (Strategic monitoring and decision making : a littérature review)*, 2018. Documentation et bibliothèques vol 64, n°1 p.28-34
- [5] F. Feuzeu Leadership du manager et qualité du management des institutions en charge de l'éducation, Vol.9, Issue 3, 2024(2) . Récupéré sur le site : [www.imjst.org](https://www.imjst.org)
- [6] F. Feuzeu , L'impunité : Fondement Métastatique Des Dérives Observables Dans Le Secteur de L'éducation Au Cameroun, Vol.9, Issue 3, 2024 (1) . Récupéré sur le site : [www.imjst.org](https://www.imjst.org)
- [7] Faster Capital, , *Analyse quantitative et science de la décision : la paire parfaite*, 2023. Récupéré sur le site : [fastercapital.com](https://fastercapital.com).
- [8] I. Thalia, Les acteurs qui influencent la prise de décision, 2023. Récupéré sur le site : [psychologue.net](https://psychologue.net)
- [9] J. G. March cité par Le Ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires, Les différents modèles de prise de décision, 2022. Récupéré sur le site : [developpement-durable.gouv.fr](https://developpement-durable.gouv.fr),
- [10] J. L. Stonner, *Quatre styles de prise de décision et quand les utiliser*. 2017. Récupéré sur le site : [Wikiagile.coach](https://Wikiagile.coach).
- [11] J. Lukas, Développement organisationnel : les stratégies gagnantes pour une croissance soutenue, 2023. Récupéré sur le site : [lemonlearning.com](https://lemonlearning.com)
- [12] L. P. Ngongo, Cours des Sciences administratives. 3<sup>e</sup> année de droit. Faculté des sciences juridiques et Politiques. Université de Yaoundé II (Soa), 2003.
- [13] M. Billig, *Kurt Lewin's leadership studies and his legacy to social psychology : is there nothing as practical as a good theory ?* , Journal for the

- Theory of social Behavior, Vol 45, issue 4, 2014, p.440-460
- [14] M.P.Noemie, Les 8 leviers de l'épanouissement professionnel en entreprise, 2024. Récupéré sur le site : bloomr.impulse.com
- [15] N. Khadka & D. Nikhil (2024), Qualité de service : qu'est-ce que c'est ? les 5 principaux éléments : Récupéré sur le site : questionpro.com
- [16] Planzone, *Comment déterminer les ressources nécessaires pour un projet ? 2017*. Récupéré sur le site : planzone.fr.
- [17] S. Csoz (2015), les apports de l'approches systémiques pour le management de projet. Récupéré sur le site : Technique-ingenieur.fr
- [18] S. Laoyan, *Le processus de prise de décision en 7 étapes*, 2022. Récupéré sur le site : asana.com
- [19] Slack, Stratégie pour améliorer la productivité en entreprise, 2021. Récupéré sur le site : slack.com
- [20] T. Burger-Helmchen, C. Hussler & P. Muller, *Management*, 2019. P281-338 Récupéré sur le site : Caim info sur caim.info
- [21] Un article (dix manières de valoriser une innovation publique, 2022. Récupéré sur le site : économie.gouv.fr,
- [22] Un blog de l'Ecole d'Entrepreneurship de Beauce. 5 techniques pour améliorer votre prise de décision, 2022. Récupéré sur le site : eebeauce.com,