

# **Le cas SECOBAT**

**De l'intérêt de faire un diagnostic  
des pouvoirs en présence**

**avant de mettre en place un  
nouveau système informatique**

# Présentation de l'entreprise

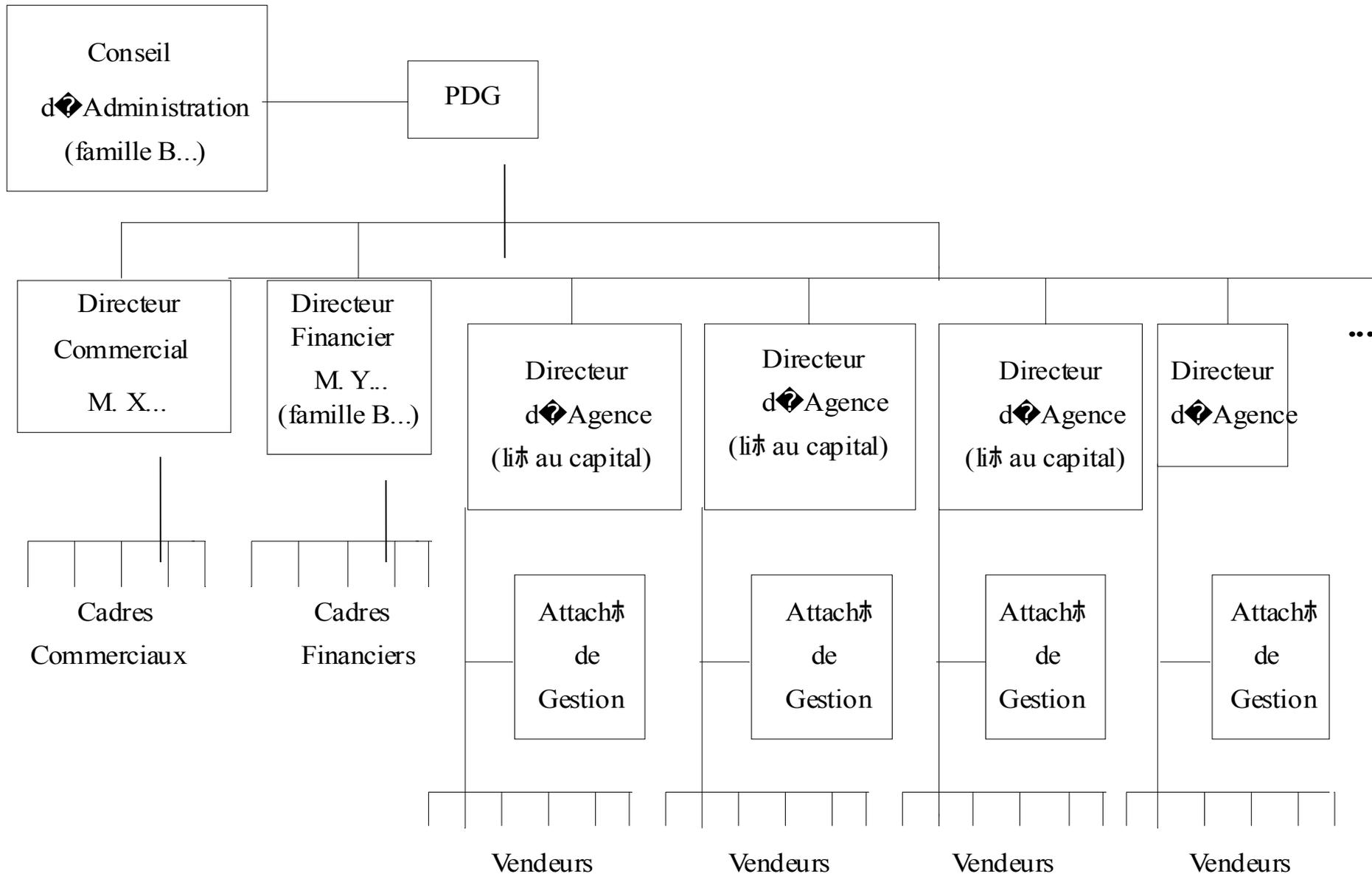
**Grosse entreprise de vente aux professionnels de tous matériels concernant le second oeuvre du bâtiment : plomberie, sanitaire, serrurerie, électricité, etc. En tout, plus de 20 000 articles.**

**L'entreprise est divisée en : un siège social + un magasin central occupant environ 800 personnes + une centaine d'agences réparties sur toute la France, comptant chacune entre 5 et 20 personnes.**

**Au total, plus de 2 000 salariés.**

**Un PDG non membre de la famille. Actuellement, seul le directeur financier, M. Y est membre de la famille. Certains directeurs d'agence en sont proches, ayant été récemment rachetés par l'entreprise qui a cherché une implantation sur toute la France.**

# Organigramme simplifié de l'entreprise SECOBAT



# **Le projet de SIAD**

**Un projet de Système interactif d'aide à la décision (SIAD) est soumis par le directeur commercial, M. X...., au comité de direction.**

**Il doit permettre une meilleure définition des objectifs commerciaux et de leur contrôle, à tous les horizons et niveaux de gestion.**

**La définition des objectifs commerciaux fait intervenir les responsables des agences et, indirectement, leurs adjoints, (les attachés de gestion), les cadres commerciaux du siège, MM. X... et Y..., enfin le directeur général.**

# Résultat

**Quelques mois après le lancement du SIAD, celui-ci ne fonctionne pas. Les directeurs d'agence ne remplissent pas complètement les bordereaux mensuels ou alors avec une grande approximation. Un conflit éclate entre la direction commerciale, initiateur du projet, et les directeurs d'agence sur l'utilité du projet**

# « L'analyse stratégique »

## Crozier et Friedberg (1)

- **Pour comprendre les comportements, il faut comprendre ce qui se joue dans le système d'action concret**
  - le comportement n'est pas basé sur les seules motivations ou traits psychologiques
  - le système d'action concret est à la fois formel et informel
  
- **Les individus sont considérés comme des acteurs poursuivant une stratégie**
  - les acteurs disposent toujours d'une zone d'incertitude
  - ils jouent leur stratégies à l'intérieur de règles

# **« L'analyse stratégique »**

## **Crozier et Friedberg (2)**

- **La rationalité des acteurs est limitée**
  - **L'acteur est calculateur et intéressé, mais il n'a ni le temps, ni les moyens de rechercher la solution maximale pour atteindre ses buts**
  - **Les choix dépendent aussi des moyens dont les acteurs peuvent user pour en tirer parti**
  
- **L'organisation est un « construit social »**
  - **Chaque groupe d'acteurs joue son propre jeu dans le cadre d'un « système d'action concret » dont il fait parti**
  - **Les interactions qui en découlent contribuent à structurer, en retour, le jeu des acteurs**

# **Zone d'incertitude : les quatre sources de pouvoir**

- **Possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable**
- **Maîtrise des incertitudes liées aux relations de l'organisation avec son environnement**
- **Maîtrise des réseaux de communication et des flux d'information entre les différentes unités et membres de l'organisation**
- **Maîtrise des règles organisationnelles**

# Les enjeux majeurs du conflit Secobat

**Derrière la rivalité entre M. X (initiateur du projet) et M. Y (de la famille), les vrais enjeux sont**

## ■ **Le système d'action concret :**

**du flou (système actuel) vers la transparence (introduit par le SIAD) ?**

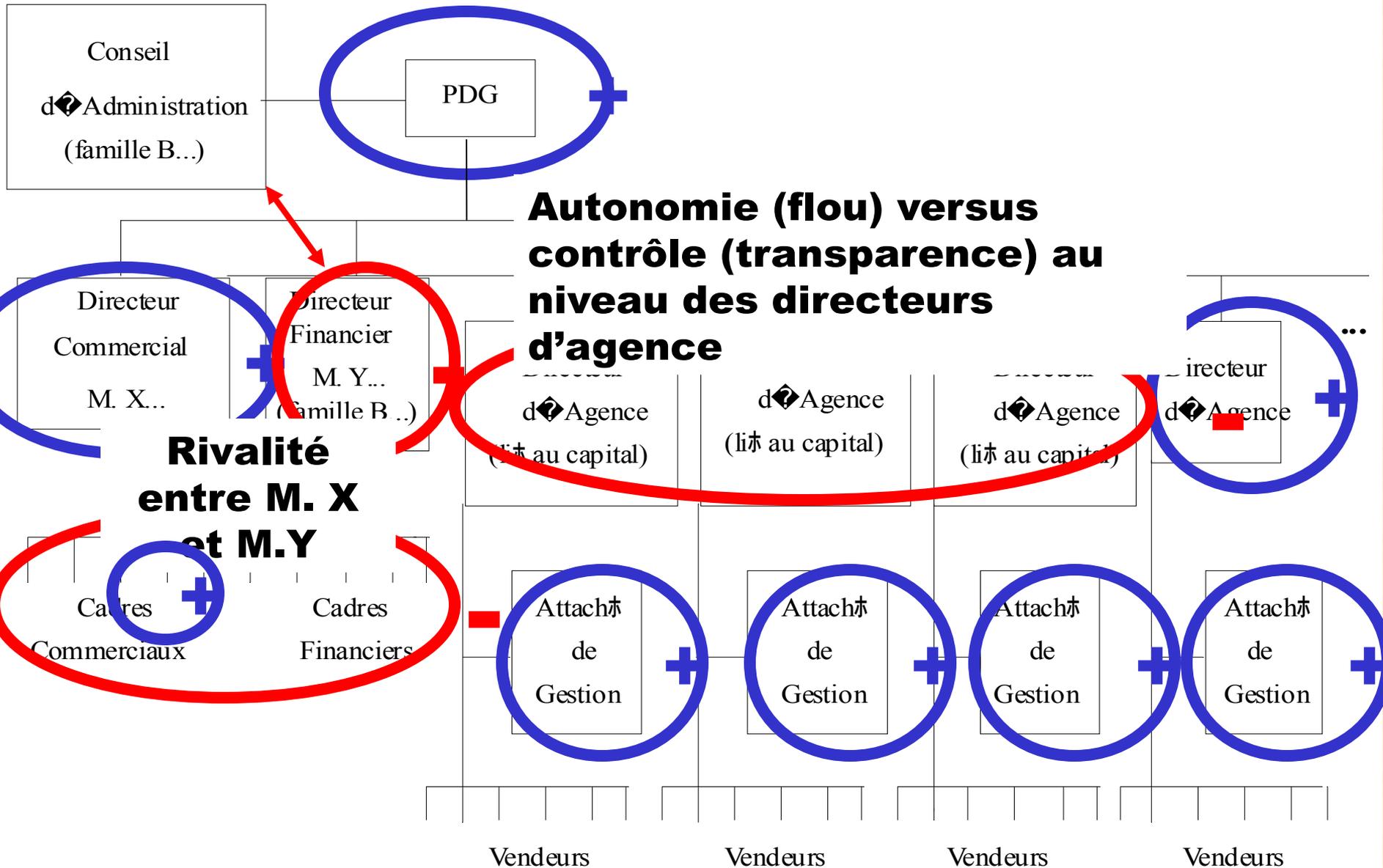
- **Dans la définition des objectifs**
- **Dans l'origine des bénéfices**
- **Dans le rapport entre les acteurs**

## ■ **La zone d'incertitude des directeurs d'agence :**

**- autonomie et peu de contrôle (système actuel, lié au flou)**

**- ou perte d'autonomie, contrôle et contrainte renforcés (introduit par le SIAD) ?**

# Organigramme simplifié de l'entreprise SECOBAT



# Matrice Acteurs/enjeux

<b>Enjeux↓</b>	<b>M. X (DC)</b>	<b>M. Y (DF)</b>	<b>Directeurs d'agence</b>	<b>Cadres commerciaux du siège favorables à M. X</b>	<b>Cadres du siège opposés au SIAD</b>	<b>Attachés de gestion (agences)</b>	<b>PDG</b>
<b>Diminution de la zone d'incertitude des directeurs d'agence</b>	<b>++</b>	<b>-</b>	<b>--</b>	<b>+</b>	<b>--</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<b>Système d'action concret vers la transparence</b>	<b>++</b>	<b>-</b>	<b>--</b>	<b>+</b>	<b>--</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
<b>Rivalité M. X et M. Y</b>	<b>++</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>++</b>	<b>--</b>	<b>+</b>	<b>+</b>

## ■ **la fin de l'histoire**

- **Le SIAD n'a jamais été accepté par les directeurs d'agence**
  - **On laissa fonctionner le système des bordereaux (très mal complétés...)**
  - **Rivalité M. X (initiateur du projet) et M. Y (contre) -> M. X quitte l'entreprise au bout de 2 ans et créent une SSII –**
  - **le PDG quitta l'entreprise et fut remplacé par M. Y**
- 
- **Après sa nomination, M. Y décide d'arrêter le SIAD (échec mis publiquement au compte de la technologie)**
  - **et se rapprocha de.... la SSII de M. X pour développer un nouvel outil**

# Conclusion : actions possibles

- **Action sur la coalition qui est négative au projet**
  - **Sécuriser la zone d'incertitude des directeurs d'agence :**
    - **Les inviter à modifier le SIAD (avec les cadres du siège) pour que cela devienne leur outil (avant d'être l'outil de la direction commerciale)**
    - **Baisser les contraintes et renforcer leur statut (mettre en place un réseau plus décentralisé -> saisie directe des informations permettant avant tout de gérer leur agence)**
  
- **Remarque**
  - **Pour permettre de rendre plus claire la politique commerciale, on aurait pu mettre en place une informatisation progressive**