

Université Pierre et Marie Curie
Master Informatique DAC 2022-2023
Insertion Professionnelle - Notes de cours
© 2022 Jean-Daniel Kant

Insertion Professionnelle

Introduction à L'entreprise

Cette introduction est essentiellement tirée¹ de :

[1] *Management et économie des entreprises* par Gilles Bressy et Christian Konkuyt, Aide-mémoire Sirey, 2008

1 Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Définition **INSEE** :

« L'entreprise est la plus petite combinaison d'**unités légales** qui constitue une unité **organisationnelle** de **production de biens et de services** jouissant d'une certaine **autonomie de décision**, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. »

Classification en fonction du secteur

primaire (agriculture, sylviculture, pêche,...), **secondaire** (industrie, bâtiment et travaux publics), **tertiaire** (services)

Classification en fonction de la taille : 4 catégories²

Une **microentreprise** (ou très petite entreprise, **TPE**) est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

Une **petite et moyenne entreprise (PME)** est définie comme une entreprise dont l'effectif est compris entre 10 et 249 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.

Une **entreprise de taille intermédiaire (ETI)** est définie comme une entreprise dont l'effectif est compris entre 250 et 4999 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 1,5 milliards d'euros.

Une **Grande entreprise** est définie comme une entreprise dont l'effectif est supérieur ou égal à 5000 salariés et/ou [dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1,5 milliards d'euros et un bilan annuel supérieur à 2 milliards d'euros].

¹ Voir aussi le hors-série de l'excellente revue *Alternatives Economiques* consacré à l'entreprise :

<https://www.alternatives-economiques.fr/publication/lentreprise/197001010100-00058397.html>

² décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019961059> ;

voir aussi définitions INSEE <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/liste-definitions.htm>

Ainsi, une entreprise qui a moins de 5000 salariés mais plus de 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires **et** plus de 2 milliards d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une grande entreprise.

Distribution des entreprises en fonction de la taille

Voir tableur INSEE

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277836?sommaire=4318291>

Classification en fonction de l'autonomie¹

Les **entreprises partenaires** désignent les entreprises qui nouent des partenariats financiers significatifs avec d'autres entreprises, sans que l'une n'exerce un contrôle effectif direct ou indirect sur l'autre. Sont partenaires des entreprises qui ne sont pas autonomes mais qui ne sont pas non plus liées entre elles.

Les **entreprises liées** correspondent à la situation économique d'entreprises qui font partie d'un groupe, par le contrôle direct ou indirect de la majorité du capital ou des droits de vote (y compris à travers des accords ou, dans certains cas, à travers des personnes physiques actionnaires), ou par la capacité d'exercer une influence dominante sur une entreprise.

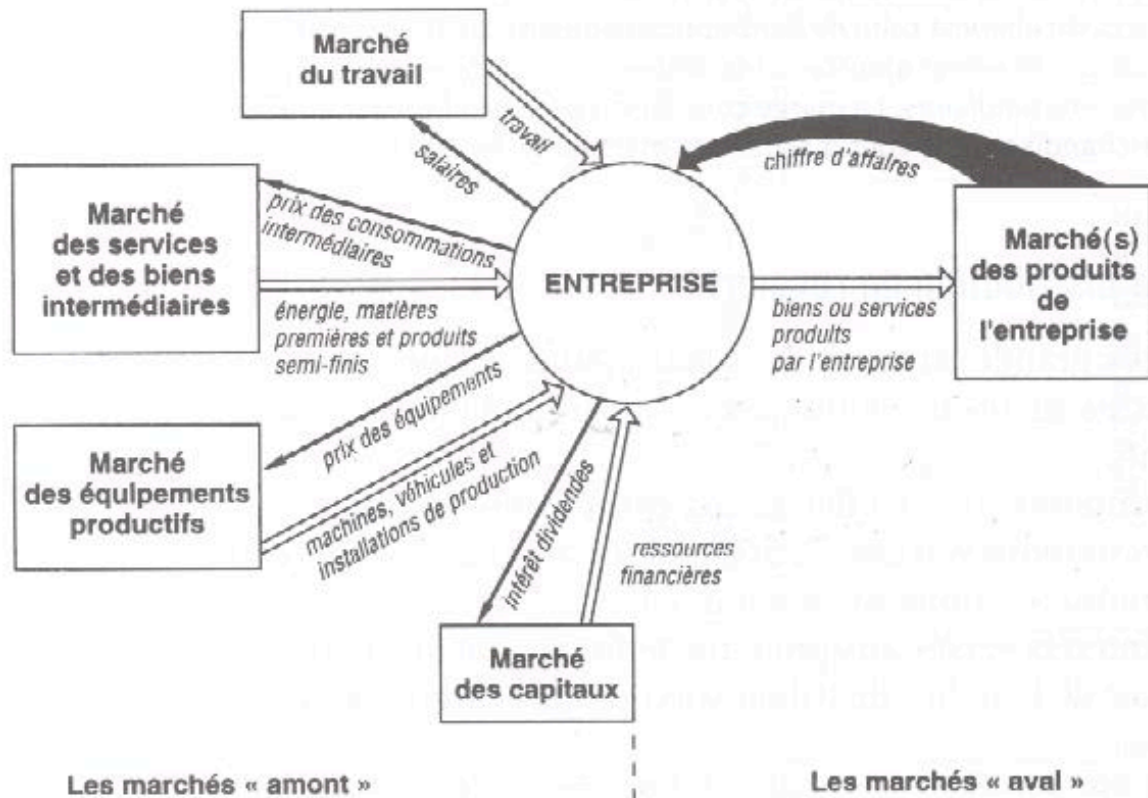
Les **entreprises autonomes** (cas le plus fréquent). Il s'agit de toutes les entreprises qui n'appartiennent pas à l'un des deux autres types d'entreprises (partenaires ou liées).

Classification par type³

- Les Établissements commerciaux ou industriels
- Les **entreprises publiques**, gérées par l'État,
- Les **administrations centrales** correspondant à chacun des ministères et leurs subdivisions
- Les **collectivités territoriales**, régions, départements, communes, et les Com, Dom, Rom, (communes, départements et régions d'outre-mer);
- Les sociétés civiles immobilières et les copropriétés;
- Les ordres professionnels et les Sociétés civiles professionnelles,
- Les **sociétés coopératives**, dans lesquelles les associés dirigent (salariés, consommateurs, habitants, bénéficiaires du service...)
- Les **associations à but non lucratif**, entreprises privées dont les bénéfices doivent être intégralement réinvestis,
- Les **sociétés mutuelles** (but non lucratif, les adhérents sont associés au capital et aux décisions)

³ Voir par exemple <http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>

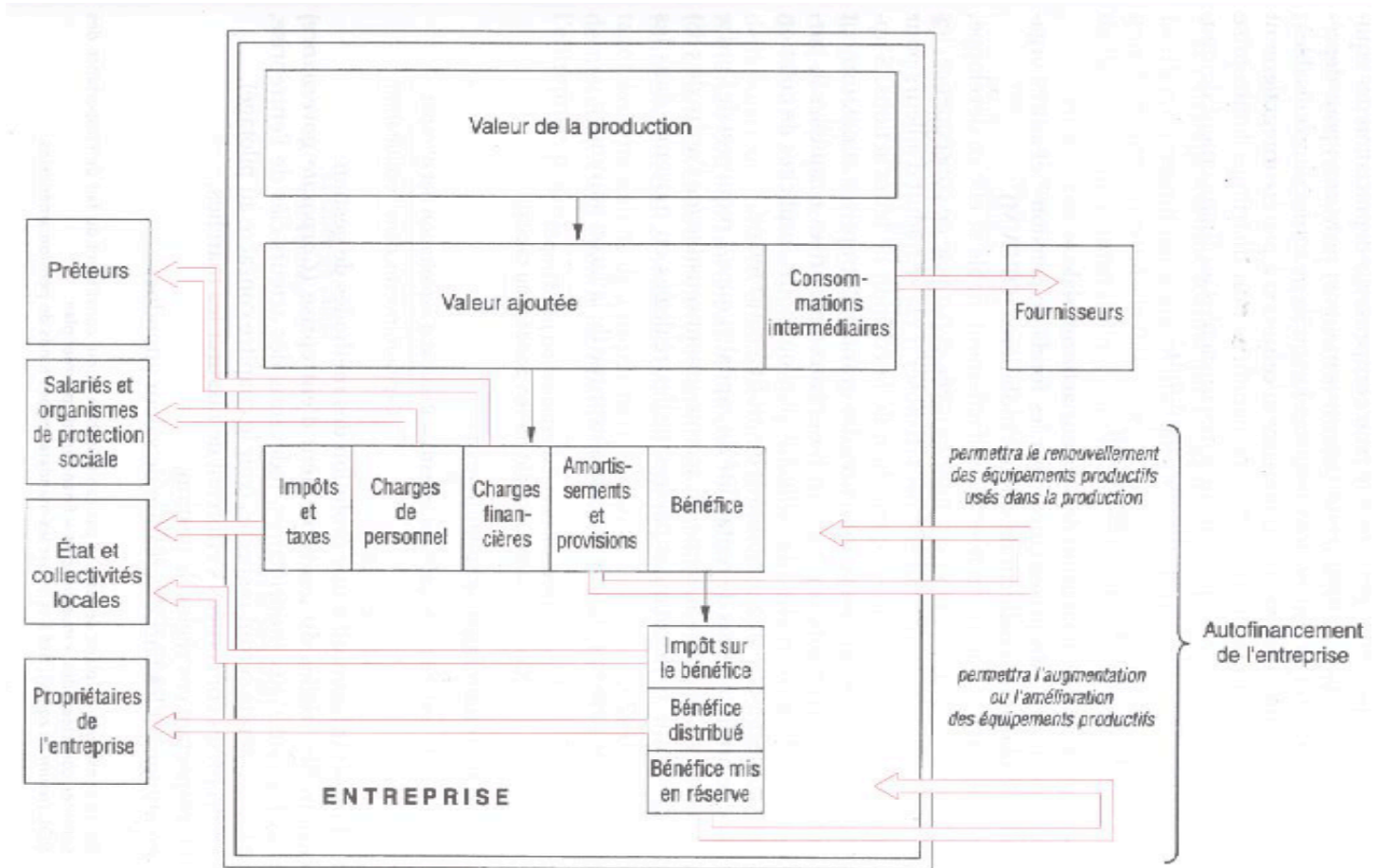
L'entreprise et son environnement



l'entreprise et les marchés, d'après [1], p.3

L'entreprise a des coûts (facteurs de production : travail, matières, énergie,... ; immobilier ; financiers ; etc.) et des revenus. Elle doit être rentable pour pouvoir assurer sa pérennité, y compris si sa finalité n'est pas lucrative.

Production de valeurs



Répartition de la valeur ajoutée, d'après [1], p.5

Afin de produire de la valeur ajoutée et des bénéfices, l'entreprise doit s'adapter continuellement à un environnement incertain et changeant. Pour ce faire, elle met en place un **modèle économique**, le fameux **business model**, qui décrit la façon dont l'entreprise s'organise, et quelle est sa **stratégie** pour gagner de l'argent : Quels produits ? Quelles innovations ? Quel marché et quels clients ? Comment se finance-t-elle ? Comment évolue-t-elle pour garantir une rentabilité à long terme ?

2 Statuts des entreprises

On a déjà vu que les entreprises diffèrent par plusieurs dimensions : taille, secteur, type, etc.

Sur le plan juridique, on distingue le secteur privé « classique », celles du secteur social et les entreprises publiques.

2.1 Secteur privé

Risque illimité

- **Société en nom collectif (SNC).** Société de personnes, formalisme limité, chacun apporte un capital (parts), responsabilité est indéfinie et solidaire.
- **Sociétés civiles** immobilières (SCI), professionnelles (SCP)
- **Groupement d'intérêt économique (GIE).** Collaboration entre entreprises pour mener des activités en commun (recherche, commercialisation,...). Exemple : le GIE « cartes bancaires », VDN (20 éditeurs et SSII), Optimus, Dalia ou First Services.

Risque intermédiaire

- **Entreprise individuelle (EI).** Permet d'accéder à certaines options fiscales et sociales très simplifiées (régime « micro-entreprise », régime « auto-entrepreneur »). loi n° 2010-658 du 15 juin 2010 : « Tout entrepreneur individuel peut affecter à son activité professionnelle un patrimoine séparé de son patrimoine personnel, sans création d'une personne morale » => limitation des risques, mais en théorie ils existent si on ne sépare pas les patrimoines individuels et professionnels.

Risque limité

- **Entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL)⁴.** Le statut de l'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL) permet de protéger les biens personnels de l'entrepreneur, en cas de faillite, en séparant le patrimoine personnel et professionnel, sans avoir à créer une société. L'entrepreneur individuel doit déterminer le patrimoine affecté à son activité professionnelle dans une déclaration spécifique.
- **Société anonyme (SA).** Société à capitaux où typiquement les associés ne se connaissent pas. 7 actionnaires minimum, 37 000 € de capital sans appel public⁵ (225 k€ avec). Fonctionnement assez lourd : pouvoir détenu par un CA qui en délègue l'exercice à un président et à un directeur général, contrôlé par un conseil de surveillance, commissaire aux comptes obligatoire,.... Pour les GE.
- **Société par actions simplifiée (SAS).** Forme juridique très souple (à fixer dans les statuts), utile pour notamment stabiliser l'actionnariat, appel public interdit (pour cela elle pourra se transformer en SA), capital mini de 37 k (SAS). Forme juridique

⁴ détails : voir <http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F31498.xhtml>

⁵ « Une société est considérée comme faisant ou ayant fait publiquement appel à l'épargne lorsqu'elle a procédé à une offre publique (en souscription, en vente ou d'échange) ou à une inscription à la cote d'une bourse de valeurs mobilières (ou autre marché réglementé) d'obligations ou de titres quelconques. » (http://fr.wikipedia.org/wiki/Appel_public_à_l'épargne)

très souple, appel public interdit (pour cela elle pourra se transformer en SA), capital mini de 37 k€, nombre d'associés indifférent.

- **Société à responsabilité limitée (SARL).** Type mixte entre la société de personnes et la société de capitaux. Associés peu nombreux (entre 2 et 50), capital fixé par les statuts, responsabilité limitée à l'apport. Bien pour les PME.
- **Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)⁶.** Variante de la SARL avec un seul associé, personne physique et morale. Permet une distinction entre le patrimoine de l'entreprise et celui du propriétaire. Responsabilité limitée à l'apport mais les banques demandent parfois un engagement personnel pour l'emprunt. Montant du capital libre (mini 1€).
- **Société par Action Simplifiée Unipersonnelle (SASU).** Variante de la SAS avec un associé unique, personne physique et morale. Responsabilité limitée à l'apport mais les banques demandent parfois un engagement personnel pour l'emprunt. Montant du capital mini 37k€). Elle présente l'avantage de faciliter le développement ultérieur de l'entreprise par le biais du régime des sociétés de capitaux : liberté pour la cession des actions et liberté d'organisation du fonctionnement

2.2 Economie sociale

L'économie sociale repose sur des projets humanistes ayant d'autre finalité que la seule recherche de rentabilité. Il peut s'agir d'agir contre la pauvreté, pour l'environnement, la faim, défendre l'agriculture biologique, etc. Dans ces entreprises, il n'y a pas de relation directe entre le fait d'apporter du capital et la décision : 1 coopérateur = 1 voix. On y trouve les coopératives bien sûr : agricoles, de consommation (distribution) et de production (SCOP) . Ce sont souvent des SA ou des SAS. Il existe aussi un statut de société coopérative européenne (SCE).

On trouve également les sociétés mutualistes (santé, assurance), sans but lucratif mais offrant des services à leurs adhérents, et les associations loi 1901 (domaine sportif, caritatif,...).

2.3 Secteur public

Source INSEE (31/12/09)⁷

« En France, avec plus de 788 000 salariés, les entreprises du secteur public mobilisent environ 3 % de l'effectif salarié total. Fin 2009, l'État contrôle majoritairement, directement ou indirectement, 938 sociétés, en détenant plus de la moitié de leur capital. Mais l'influence de l'État est plus large que la seule détention majoritaire de ces 938 sociétés. En effet, l'État est également présent de façon minoritaire dans le capital d'environ 400 autres sociétés. [...]

Au total c'est donc plus de 1300 sociétés dans lesquels l'Etat participe au capital. Cependant, fin 2009, parmi les 938 entreprises publiques, l'État ne contrôle directement que 90 entreprises dites de premier rang, en détenant directement plus de la moitié de leur capital. Sur les 90 entreprises de premier rang, 45 d'entre elles n'ont aucune filiale. Parmi les 45 autres, 14 seulement sont à la tête de groupes rassemblant chacun au moins

⁶ Pour une comparaison avec EURL, voir e.g. http://www.eirl.fr/outils/tableau_comparatif . L'avantage de l'EURL est de faciliter une transition future vers une SARL en cas de croissance (existence de statuts, capital,...), mais c'est plus lourd.

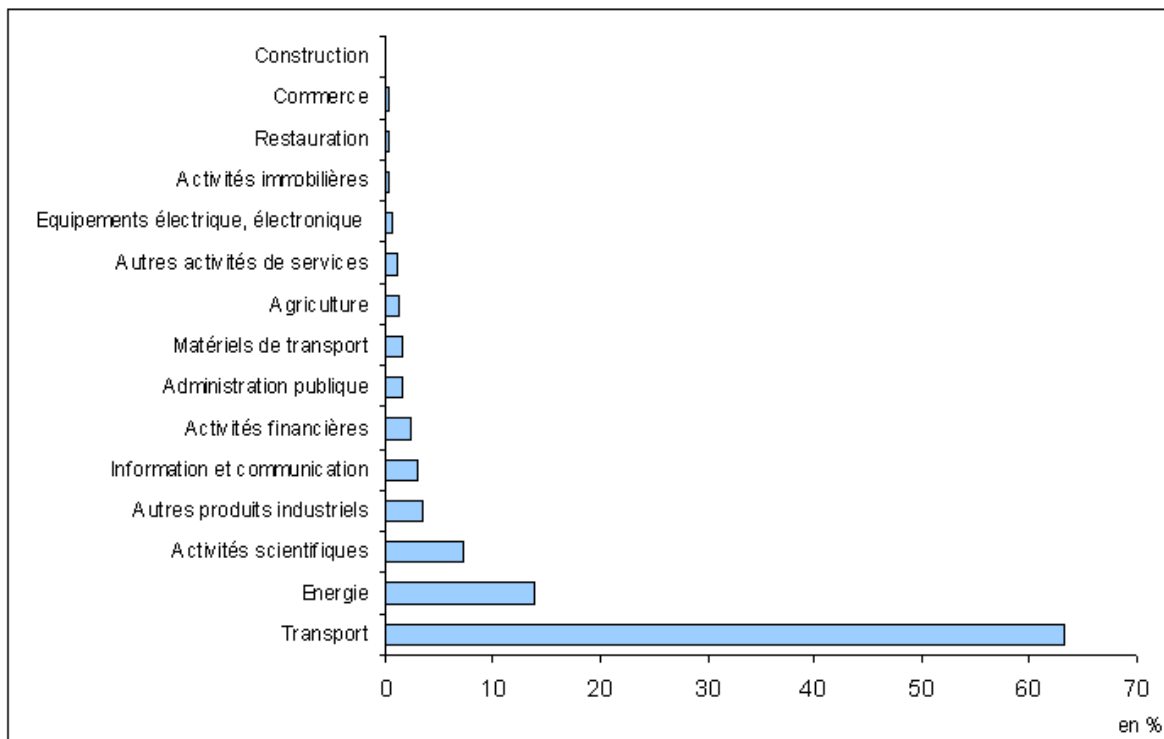
⁷ http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=recme2009

une dizaine de sociétés. Électricité de France (EDF), le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) et La Poste en contrôlent près d'une centaine chacun. La Société nationale des chemins de fer (SNCF) en contrôle plus de 300. [...]

Les effectifs des entreprises publiques restent fortement concentrés. Les dix premières entreprises en termes d'effectifs rassemblent à elles seules plus de 75 % de l'ensemble des salariés. Les trois plus importantes, La Poste, la SNCF, EDF, et leurs 526 filiales, totalisent 566 500 emplois, soit plus de 70 % de l'ensemble des entreprises publiques. »

- **Entreprises publiques** (rang 1): rendre un service public. Ex : EDF, CEA, SNCF, RATP, Banque de France, France Télévisions, etc. Cf liste⁸.

Répartition des entreprises publiques par activités :



Statuts particuliers :

établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), en général en situation de monopole. « Les EPIC ont été créés pour faire face à un besoin qui pourrait être assuré par une entreprise industrielle ou commerciale, mais qui, compte tenu des circonstances, ne peut pas être correctement effectué par une entreprise privée soumise à la concurrence. Certains établissements publics exercent conjointement des missions de service public à caractère administratif et des missions de service public à caractère industriel et commercial. »⁹. Ex : SNCF, RFF, RATP, ADEME, ONF, INC, INA...

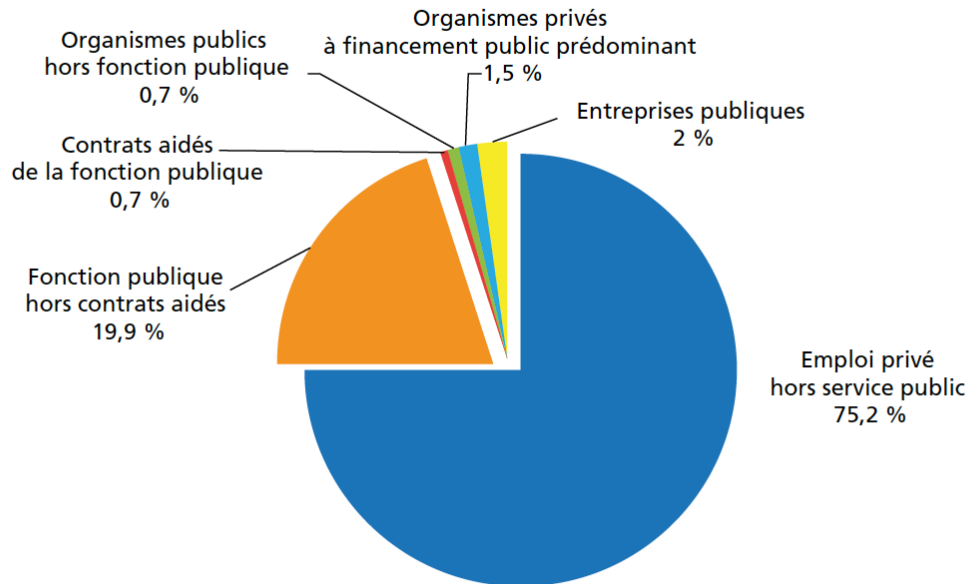
La Poste est devenue le 23/03/10 une SA à capitaux publics (avant c'était un exploitant autonome).

⁸ http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=ir-recme2009&page=irweb/recme2009/dd/recme2009_liste.htm

⁹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Établissement_public_à_caractère_industriel_et_commercial

- **Entreprises semi-publiques** : contrôle minoritaire de l'Etat. Ce sont souvent des sociétés nationales qui ont été privatisées, transformées en SA pour accéder au financement boursier et mener des alliances internationales. Ex : Renault (15% du capital pour l'Etat), Orange (27%), EADS (15% indirect), Safran (30%), Thales (27%), etc.

1 Fonction publique, service public et emploi total au 31 décembre 2016

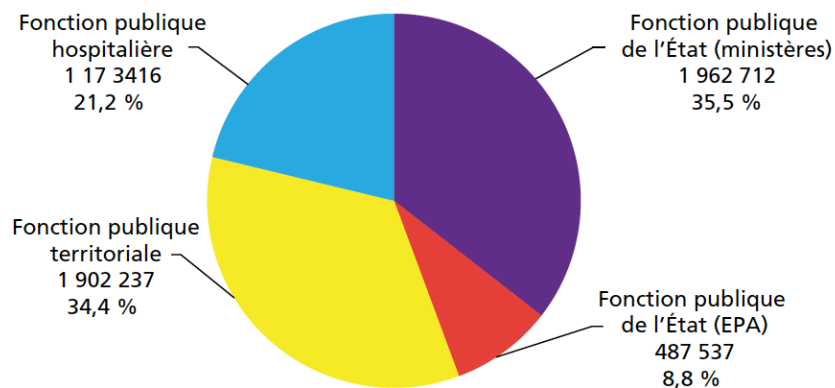


Sources : Siasp, DADS, Recme, Insee. Traitement DGAFP – Dessi.

Champ : Emplois principaux, tous statuts, métropole et DOM (hors Mayotte), hors COM et étranger.

Emploi dans la fonction publique

2 Répartition des effectifs entre les trois versants de fonction publique en 2017



Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFP – Dessi.

Champ : Emplois principaux, tous statuts, situés en métropole et DOM (hors Mayotte), hors COM et étranger. Hors bénéficiaires de contrats aidés.

EPA :

https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tablissement_public_%C3%A0_caract%C3%A8re_administratif_en_France

Source https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/chiffres_cles/pdf/CC-2019-web.pdf

3 Cas des PME

Entre 10 et 250 salariés, selon la définition européenne, soit environ 194000 entreprises (6,3% de l'effectif salarié et 27% de la valeur ajoutée). Il faut souligner le rôle très important en terme de création d'activité économique et d'emplois des PME innovante, surtout dans les NTIC. Nous en manquons en France en raison du poids des GE, des difficultés pour se faire financer par les banques françaises (aversion au risque). Il existe cependant des aides via Oséo, les pôles de compétitivité, etc. Les PME investissent également dans la recherche et peuvent bénéficier d'aides également (Oséo, Crédit Impôt Recherche). L'avantage d'une PME innovante est qu'elle bénéficie généralement d'une situation de monopole provisoire. Elle peut également prospérer sur des créneaux (niches).

Le modèle allemand

Par contraste, « l'économie allemande compte 3,62 millions de PME dans lesquelles travaillent actuellement 70% de la population active et 20% du personnel R&D. 12,7% des dépenses consacrées à la R&D sont réalisées par les PME qui représentent plus de 90% des dépôts de brevets auprès de l'Office Européen des Brevets. Elles sont surtout spécialisées dans la construction mécanique, les techniques de mesure et régulation, le traitement des matières premières et les hautes technologies.

La stratégie d'innovation

Parmi les PME innovantes, 4 types sont à identifier:

- les PME exerçant une activité R&D régulière (part importante du personnel en R&D)
- les PME innovantes sans activité R&D régulière (peu de recherche mais lancement continu de nouveaux produits/process)
- les start-ups basées sur la R&D et les nouveaux savoirs (surtout présentes dans le domaine des technologies de pointe)
- les prestataires assurant une activité R&D pour le compte d'entreprises

Contrairement aux grandes entreprises, la plupart des PME ne dispose pas d'un département R&D propre. C'est ce qui explique la différence dans la stratégie d'innovation entre les PME et les grandes entreprises : ces dernières, de par leur structure interne, peuvent travailler sur des projets de recherche à long terme et explorer de nouveaux savoirs. Quant aux PME, leur stratégie d'innovation est souvent basée sur les spécialités de niche ou l'amélioration de produits/procédés déjà existants.

L'Allemagne arrive en tête des pays européens en ce qui concerne le taux de PME innovantes, bien que celui-ci recule depuis quelques années. Le développement d'une dynamique d'innovation au sein des PME ne pourra être assurée qu'à travers deux

facteurs : le recrutement d'un personnel hautement qualifié et le financement des projets R&D. »¹⁰

Atouts des PME :

Grande flexibilité, taille humaine, réactivité, innovation

Difficultés pour les PME :

Trouver des financement, méthodes de gestion parfois rudimentaires, complications (PME familiales), accès aux informations, manque de moyens, problèmes liés à la croissance (quand on tend vers la GE...)

4 Organisation des entreprises

Un système social doit s'organiser, se structurer, pour atteindre une certaine efficacité. « *La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour **diviser le travail entre tâches** distinctes et pour ensuite assurer la **coordination nécessaire** entre ces tâches* ». H. Mintzberg¹¹.

4.1 Décomposition horizontale

Il s'agit de définir les tâches à effectuer et de diviser le travail.

Les principales fonctions sont :

1. Fonction **technique** : conception et production des biens et des services
2. **Vente**
3. **Administration** : gouvernance, stratégie, gestion, ...
4. **Logistique** : tâches complémentaires à la production (e.g. informatique, communication, relations publiques, fournitures, locaux, juridique, restauration, nettoyage, sécurité, ...)
5. Fonction **financière** pour gérer les capitaux
6. Fonction **sociale** pour gérer les ressources humaines

On peut distinguer deux approches :

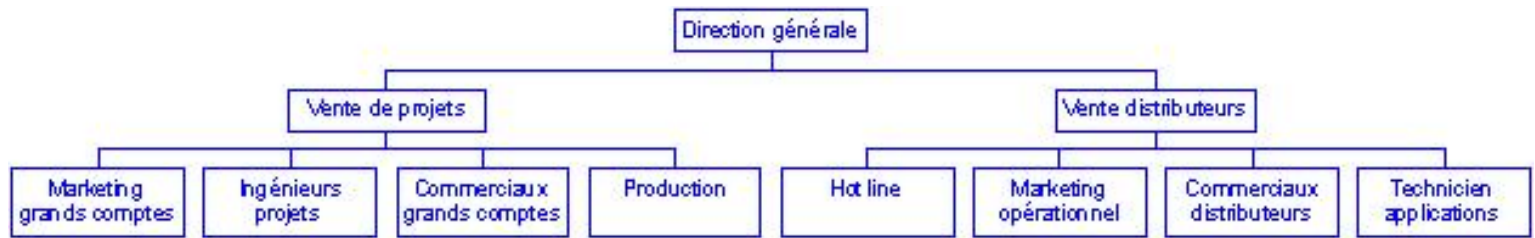
Organisation fonctionnelle

Dans le cas où les produits et les marchés sont relativement semblables, homogènes, on peut commencer par diviser le travail en fonction des grandes fonctions à remplir (conception, production, vente, ...) et ensuite à l'intérieur de chaque fonction on effectue le découpage selon les produits et marchés. Exemple¹² :

¹⁰ <http://www.dfh-ufa.org/fr/recherche/abg/actualites/les-pme-allemandes-et-linnovation/>

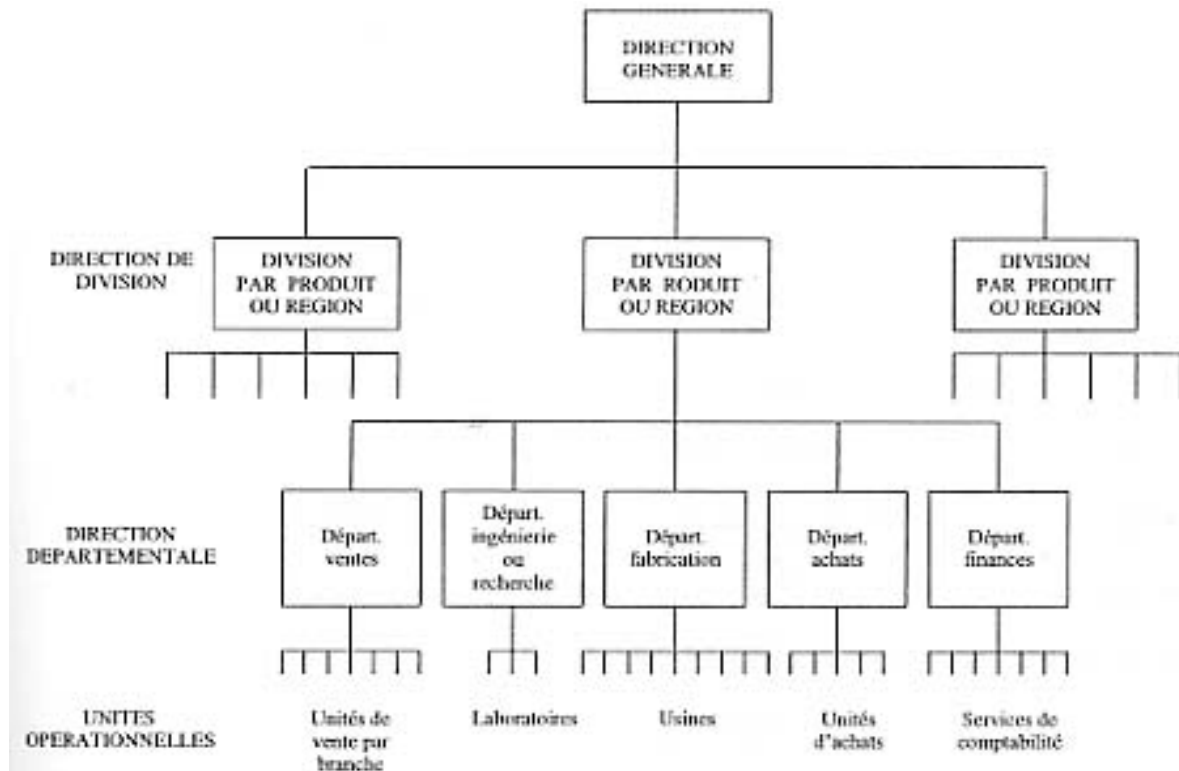
¹¹ *Structure et dynamique des organisations*. Ed. d'organisation, 1982.

¹² In http://bcouly.blogs.com/bruno_couly/2004/09/quelle_dfinitio.html



Organisation divisionnelle

Si les produits et marchés sont fortement hétérogènes, il est préférable de diviser d'abord par marchés/produits puis de procéder à une division par fonction à l'intérieur de ces divisions. Exemple ¹³:

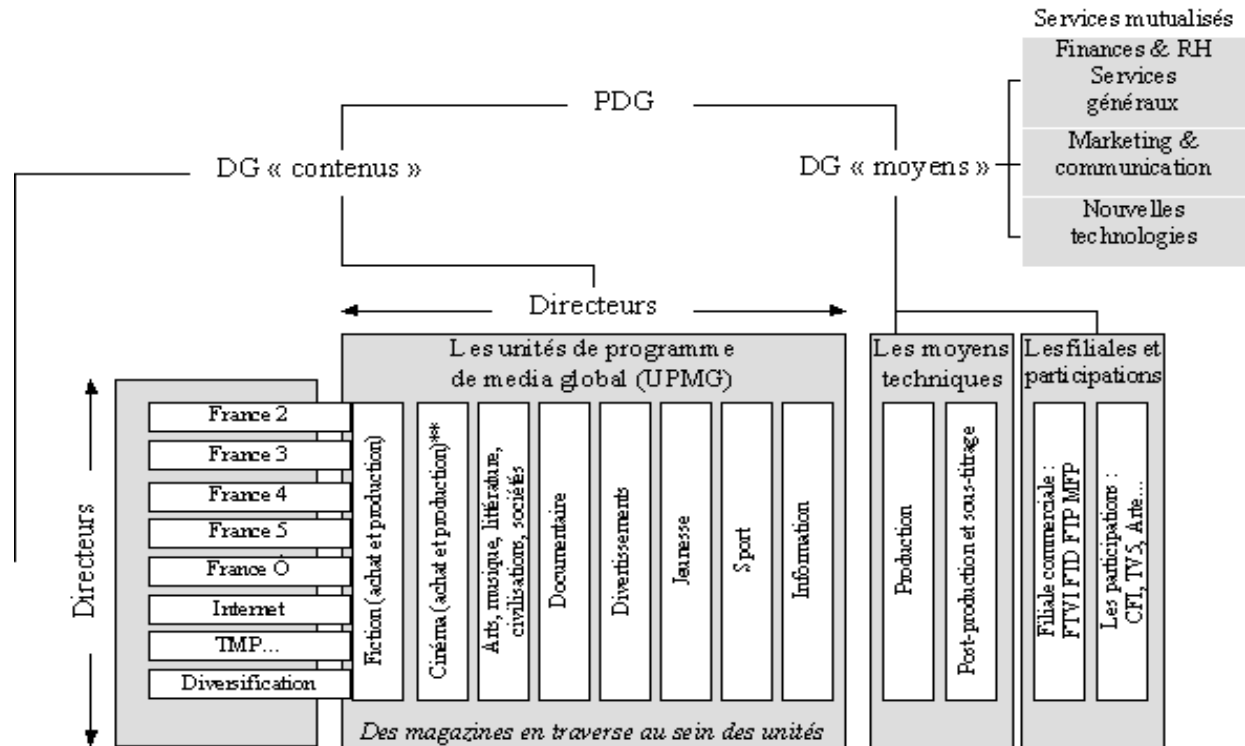


Organisation matricielle

Ce type de structure combine les deux critères : fonctionnels et divisionnels. Elle allie les deux compétences et autorités du chef de projet (ou de produit) et du spécialiste de la fonction. Elle permet de maintenir dans le temps les départements fonctionnels et est assez souple pour pouvoir facilement ajouter ou retirer un produit ou un projet. L'inconvénient est qu'un employé peut se trouver sous l'autorité contradictoire des deux hiérarchies. Elle est plutôt adaptée pour les grandes entreprises, les entreprises de recherche, de grands travaux, de publicité,...

¹³ In CHANDLER Alfred, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1994, p. 38.

Exemple (Il s'agit de l'organigramme de France Télévisions¹⁴) :



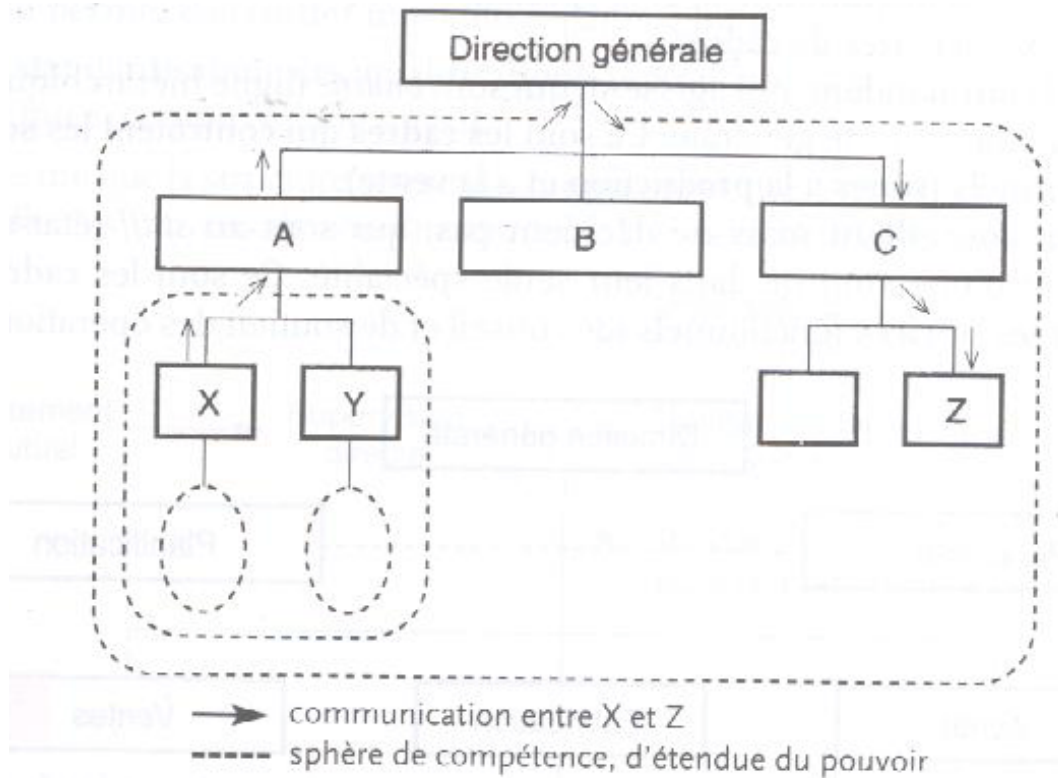
4.2 Décomposition verticale

Elle concerne la coordination des tâches et la hiérarchisation des personnes pour y parvenir. On décrit ici le système de commande de l'entreprise et on peut distinguer 4 niveaux :

1. Niveau **stratégique** : décisions à long terme, qui engagent toute l'entreprise : quel produit ? quelle technique ? quel marché ? quelle stratégie ? ...
2. Niveau **tactique** : décisions à moyen terme pour optimiser la satisfaction des objectifs stratégiques
3. Niveau **opérationnel** : régulations à court terme pour ne pas dévier du chemin défini au niveau supérieur
4. Niveau **exécutif** : ce n'est pas un niveau de commande, mais celui où on exécute les décisions prises aux niveaux supérieurs.

La hiérarchie peut être **linéaire**, la position dans la hiérarchie délimitant le pouvoir, l'accès à l'information, etc.

¹⁴ In <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rapports/r1267-t1.asp>



d'après [1], p.207

On peut aussi avoir une hiérarchie **fonctionnelle**, chaque responsable de fonction ayant l'autorité sur le domaine concerné.

La structure **hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)** combine les avantages des hiérarchies linéaires et fonctionnelles. On distingue ainsi :

- Ceux qui commandent (*on line*), qui agissent et disposent d'une autorité générale. Ce sont les cadres qui dirigent les services **opérationnels** (production, vente,...).
- Ceux qui conseillent (*staff* = état-major) qui ont une autorité uniquement sur leur spécialité. Ils dirigent les services **fonctionnels** (conseil et soutien des opérationnels).

Ex : ATOS Origin.

4.3 L'organigramme de l'entreprise

Ainsi **l'organigramme** de l'entreprise indique la place de chaque individu dans l'entreprise suivant ces 2 axes : horizontal pour savoir dans quelle fonction et vertical pour savoir à quel niveau hiérarchique.

2 Exemples (fichiers à part): *InfoDev* (petite SSII de La Rochelle, fonctionnelle), *ATOS Origin* (CA=5,1 Mds €, 50.000 personnes, présence dans 26 pays, *staff and line*)¹⁵.

Cependant, l'organigramme n'est pas l'organisation. En particulier elle ne permet pas de représenter les relations informelles : leaders, affinités personnelles, etc.

¹⁵ Légende = GIBS: Group Innovation Business Dvlp & Strategy (yc Fusions & Acquisitions) ; IT = Information Technology ; RH = Ressources Humaines ; SI = Intégration de Systèmes ; MO = Managed Operations ; GBU = Global Business Unit ; (Cf. http://www.uk.atosorigin.com/en-uk/services/solutions/managed_operations/default.htm).

Autre approche originale : configurations structurelles de H. Mintzberg¹⁶

5 Un peu de management¹⁷

5.1 Les dimensions du management

Manager une entreprise ou un groupe consiste à (1) fixer des **objectifs**, (2) choisir et mettre en œuvre les **moyens** nécessaires pour les atteindre, (3) **contrôler** le fonctionnement et les résultats (tableau de bord de gestion), et (4) opérer des **régulations**, corrections pour atteindre les objectifs.

Dans une organisation, les décisions ne se prennent pas de la même façon suivant le niveau hiérarchique de responsabilité. On distingue en général 3 niveaux : stratégique, tactique et décisionnel.

Caractéristiques	Niveaux de décisions		
	Stratégique	Tactique	Opérationnel
Contenu de la décision	Définition des axes de développement	Mise en place des moyens - Optimisation	Exploitation des moyens
Champ d'application	Toute l'entreprise	Une ou plusieurs fonctions	Une unité opérationnelle
Horizon temporel	Long terme	Moyen et court terme	Très court terme
Niveau hiérarchique	Direction générale	Direction d'une division ou d'un département	Responsable d'une unité, chef de projet
Degré d'incertitude	Très grand	Modéré	Plus faible
Possibilité de correction	Impossible	Difficile	Plus facile
Exemples	Choix des produits Choix des marchés Organisation générale de l'entreprise	Programme de production Plan de recrutement Choix de matériel	Planning Gestion des stocks Animation des équipes

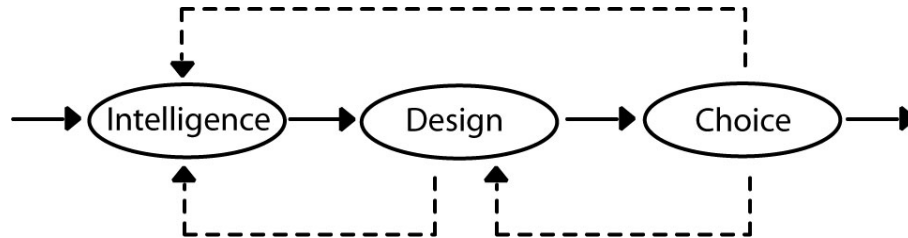
¹⁶ H. Mintzberg, *Le Management – Voyage au centre des organisations*, Eyrolles, 2008 (original en anglais : 1989), ch. 6 notamment. Sur le web : <http://www.google.fr/#q=configuration+structurelle+mintzberg&hl=fr&safe=off&prmd=ivns&ei=d5iRTbBTktPiBsLLvKoC&start=10&sa=N&fp=3d168c56e2a01298>

¹⁷ D'après [1], ch. 6, pp. 63-91

5.2 Prise de décision

Modèle classique IDC de Simon (1960)¹⁸

3 phases pour la décision :



1. *Intelligence* : compréhension et identification du problème, des paramètres,...
2. *Design* : construction des solutions possibles et analyse exhaustive de ces solutions, leurs conséquences, ...
3. *Choice* : Choix d'une solution en fonction des moyens et des objectifs

En fonction des résultats des différentes étapes, on peut imaginer un bouclage vers les étapes antérieures, par exemple une difficulté de choix qui entraîne une nouvelle phase de Design ou d'Intelligence.

Rationalité limitée

Également introduite par H.A. Simon (1955)¹⁹ elle stipule que compte tenu de leurs capacités limitées de mémoire et de traitement d'information, les décideurs ne peuvent pas considérer toutes les options possibles, toutes les conséquences et ne peuvent donc pas optimiser le processus de décision. Ils vont plutôt chercher une solution **satisfaisante**, à partir de critères minima.

Types de décision en entreprise

Par ailleurs, on distingue dans l'entreprise les décisions **programmées**, pour lesquelles il est possible de définir des procédures-type, et celles qui ne sont **pas programmées**. Pour ces dernières, certaines sont structurables par des méthodes déjà éprouvées, ou non et dans ce cas il faut faire appel à son expérience, son intuition, sa créativité.

Un autre critère concerne **l'incertitude** : certaines décisions sont prises dans un avenir certain, et peuvent être plus facilement « optimisées », d'autre sont en avenir incertain pour lesquelles on peut difficilement évaluer une probabilité d'occurrence pour un événement, tandis que les environnement dit aléatoires permettent de mesurer l'espérance d'un événement. Dans tous les cas, les décideurs mettent en place des heuristiques, nécessairement imparfaites, basées sur l'expérience, le contexte, le « bon sens ». Exemple d'heuristique : le MAXIMIN, méthode de prudence où on essaie d'avoir l'utilité minimale (le pire cas) la plus élevée possible.

Enfin on fera appel à des **outils d'aide à la décision**, qui s'appuie en général sur des **entrepôts de données et sur la fouille de ces données** (informatique décisionnelle)

¹⁸ H. Simon. *The New Science of Management Decision*. Harper and Brothers, New York, 1960.

¹⁹ H. Simon. A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69:99-118, 1955.

pour analyser l'environnement, les décisions précédentes, trouver les bons critères de décision (utiles donc pour l'Intelligence et le Design), et proposent aussi des décisions à prendre. On fera également appel à des **systèmes experts** à base de connaissance et des **outils de simulation**, notamment **multi-agents**.

5.3 Pouvoir et autorité

Le pouvoir

Selon Max Weber²⁰, le pouvoir d'un individu consiste à contraindre d'autres individus à lui obéir, tandis que l'autorité permet de faire obéir volontairement les individus grâce à la reconnaissance d'une légitimité morale.

Pour Crozier et Friedberg²¹, le pouvoir est une relation d'échange, fondée sur une négociation implicite et permanente entre le supérieur et le subordonné. Ce dernier accepte de rester en place tant que les « gratifications » reçues sont suffisantes. Le subordonné joue d'ailleurs un rôle de contre-pouvoir, selon son rôle et les informations auxquelles il a accès.

Mintzberg²² adopte une vision plus large. Selon lui, le pouvoir repose sur quatre éléments : des **acteurs** (dirigeants, employés, actionnaires, syndicats, banques, clients,...) qui ont des **intérêts différents** et utilisent des **sources de pouvoir** pour mettre en œuvre des **moyens d'influence** afin de modifier les résultats de l'entreprise en leur faveur.

Plusieurs sources peuvent **légitimer** un pouvoir : **fondement juridique** (rôles liés aux fonctions, droit du travail pour les salariés, droit des sociétés, ...), **expertise** (compétences techniques, connaissances, expérience), **charisme** (capacité à convaincre, diriger, motiver, guider)

Quel style pour commander ?

Selon Lickert (1967)²³, on peut distinguer **4 modes de gouvernement** :

- **Autoritaire** (*Exploitive authoritative system*) : les salariés / subordonnés doivent se conformer aux décisions des managers, et tous ceux qui ont un statut plus élevé dans l'organisation. Les subordonnés ne peuvent pas participer à la prise de décision. La seule préoccupation de l'organisation est l'achèvement des travaux. La peur et les menaces peuvent être utilisées pour assurer cet achèvement. Aucun travail d'équipe. Elle est typique de certaines organisations tayloriennes et entraîne en général un mal être voire des conflits sociaux. On peut la retrouver aussi dans les PME familiales, les TPE.
- **Paternaliste** (*Benevolent authoritative system*) : c'est un gouvernement autoritaire, les décisions sont prises au sommet uniquement. Toutefois, les employés sont motivés par des récompenses plutôt que la peur et les menaces. Des informations peuvent être transmises par les subordonnés aux gestionnaires, mais elle est limitée à "ce que la direction veut bien entendre" ... On peut notamment la retrouver aussi dans les PME familiales, les TPE, les GE.

²⁰ Max Weber, *Economie et société*, 1921

²¹ Michel Crozier, Erhard Friedberg, *l'acteur et le système*, Seuil, 1977

²² in *Le Management*, op. cit.

²³ R. Lickert, *Human organization : its management and value*, 1967

- **Consultatif** (*Consultative system*) : les subordonnés sont motivés par des récompenses et un degré d'implication dans le processus décisionnel. La direction utilise de façon constructive les idées et opinions des subordonnés. Cependant, leur participation est incomplète, et les grandes décisions sont toujours faites par la direction (le sommet). Le travail d'équipe et la communication sont favorisés, cette organisation vise l'adhésion des employés aux valeurs de l'entreprise et aux objectifs recherchés. Elle est souvent celles des entreprises dites « modernes ».
- **Participatif** (*Participative (group) system*) : le management fait totalement confiance aux employés, la communication est libre, et les subordonnés sont pleinement impliqués dans la prise de décision. Les subordonnés peuvent confortablement exprimer des opinions et s'engager dans le travail d'équipe. Les équipes sont reliées entre elles par des membres communs. (« *linking pins* »). Les employés de l'organisation se sentent responsables de la réalisation des objectifs et cette responsabilité est source de motivation, d'autant plus grande des récompenses économiques leur sont offertes pour atteindre les objectifs de l'organisation. C'est normalement selon Lickert le mode le plus performant. Notons que cela suppose que les gens soient suffisamment créatifs et compétents. On peut l'imaginer notamment dans une start-up ou une entreprise très technologique.

Selon **Tanenbaum et Schmidt (1973)²⁴**, on peut offrir une gamme plus nuancée de comportements, selon que l'on centre le style de direction sur le supérieur ou sur le subordonné, qui résulte d'un nécessaire compromis entre les 2 niveaux :

Style de direction centré sur le supérieur	Le dirigeant prend les décisions puis les annonce
	Le dirigeant « vend » ses décisions
	Le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis
	Le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer
	Le dirigeant présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision
Style de direction centré sur le subordonné	Le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites
	Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées

²⁴ Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, May/June 1973

Selon **J. B. Stora (1987)**²⁵, psychanalyste et à l'époque professeur à HEC, à établi une **autre typologie, inspirée par la psychanalyse** et centrée sur la personnalité et la psychologie du manager :

- Le **narcissique** : il est orienté avant tout vers la glorification de lui-même. L'amour qu'il se porte lui permet de réaliser de grands projets et de s'imposer aux autres, par exemple en créant sa propre entreprise. Il se sent placé au centre du monde, les autres sont là pour le servir et servir ses projets.
- Le **séducteur** : il a besoin d'être aimé et aimer, son énergie psychique est tournée essentiellement vers la vie affective et les émotions. Il fascine son entourage par son verbe, qui lui confère un pouvoir et une connaissance supérieurs. Il domine par la séduction.
- Le **possessif** : il est caractérisé par l'« avoir », que ce soit des personnes ou des objets. Ils considèrent les autres comme des objets manipulables, interchangeables et ne tolère aucune contradiction, aucune opposition à son pouvoir.
- Le **bienveillant** : dominant sa vie pulsionnelle, sa personnalité est équilibrée et il respecte celle des autres. Il utilise son énergie pour le bien-être de la communauté, il a de l'autorité sans être craint, il peut être agréable sans être faible. Il est à la fois « bienveillant, sévère et juste ».

Bien entendu ce ne sont que des archétypes, des idéalizations et par ailleurs une même personne peut posséder plusieurs traits en même temps.

²⁵ Stora, J. "Identité psychique et styles de leadership : approche psychanalytique". Cahier de recherche du Centre HEC-ISA, no 297, 1987

Centraliser ou décentraliser le pouvoir ?

Le degré de centralisations des décisions est à la fois un indicateur de son style de management et aussi un élément important caractéristique de son organisation.

On parle de décisions centralisées lorsque celles-ci sont concentrées au sommet hiérarchique. En régime décentralisé, on suppose que les décisions seront plus efficaces si elles sont prises le plus près possible des exécutants, voire par les exécutants eux-mêmes. Si on généralise cette délégation du pouvoir de décider, on parle alors de pouvoir décentralisé.

Voici un tableau qui compare les 2 approches :

	Pouvoir centralisé	Pouvoir décentralisé
Avantages	<p>Garantie d'une certaine cohérence des décisions</p> <p>Simplicité, clarté de l'organisation</p>	<p>Réduction de la circulation d'informations, plus grande rapidité</p> <p>Proximité des décideurs (meilleure compétence), plus grande motivation des exécutants</p>
Inconvénients	<p>N'est praticable que pour les petites structures. Dès que la taille augmente on a les problèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - lenteur de réaction, rigidité - saturation du centre de décision (nombre de décisions à prendre, complexité) - éloignement entre le niveau de décision et d'exécution <p>Ainsi, cela va entraîner une baisse de motivation des exécutants et une baisse de la qualité des décisions</p>	<p>Nécessite un système de contrôle : fixation d'objectifs, évaluation des résultats, régulation, afin de préserver l'unité et la cohérence de l'entreprise</p> <p>Implique la formation de managers, chefs de projet,..., effort qui peut-être trop important pour les petites entreprises</p>

Remarquons que la décentralisation peut se trouver facilitée par l'apport des nouvelles technologies (mail, web, etc.), même si cela ne facilite pas nécessairement son contrôle (ex : les employés qui croulent sous les mails, passent plus de temps devant le mail que sur leurs dossiers, ...).