

Chapitre 2 : Processus décisionnel, parties-prenantes et styles de directions

Le **management**, concept voisin de celui de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association,...) en vue de la réalisation d'un objectif.

Le management est souvent défini comme étant l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Son domaine d'application s'étend à tous les domaines d'activités de l'entreprise.

Une direction ou un management de l'entreprise relève essentiellement de la prise de décision en ayant en compte les différents jeux de pouvoirs entre les diverses parties prenantes. Elle peut avoir divers modes et styles qui leur sont propres en adéquation avec l'activité de l'entreprise et son environnement global.

Dans ce chapitre, nous allons étaler le processus décisionnel, les parties-prenantes et enfin les styles de direction de l'entreprise.

Section 1 : Le processus décisionnel

Diriger une entreprise consiste avant tout à exercer ou à déléguer un pouvoir de décision.

La décision est un acte volontaire, d'un ou de plusieurs décideurs, qui conduit à un choix entre plusieurs solutions possibles, compte tenu d'un ou de plusieurs critères d'évaluation, et apporte une réponse à un problème donné. Elle est essentielle au développement de l'entreprise car elle est préalable à toute détermination d'objectifs et à toute action portant sur la mise en œuvre des ressources.

Ainsi, des milliers de décisions sont prises quotidiennement dans les entreprises à différents niveaux hiérarchiques et dans différents domaines.

I. La diversité des décisions

Les décisions prises reposent sur les informations et les connaissances dont disposent les décideurs en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise. Plusieurs théories se sont succédé pour décrire et expliquer le comportement du décideur.

A. Les différents types de décisions dans l'entreprise

1. La théorie du décideur rationnel

Cette théorie, inspirée du modèle économique classique, a été élaborée dans les années 1920. Elle repose sur l'hypothèse que l'entrepreneur est un décideur unique et rationnel qui recherche la maximisation du profit et la minimisation des coûts dans un environnement certain. Entièrement libre et disposant d'informations parfaites lui permettant d'appréhender

l'ensemble des solutions, le décideur recherche la solution optimale et ses décisions sont acceptées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

2. La théorie du décideur à rationalité limitée

Dès 1955, Herbert Simon, économiste américain ayant obtenu le prix Nobel en 1978, a montré que les décideurs, eu égard à leurs limites physiques et intellectuelles, ne peuvent envisager toutes les solutions. Leur rationalité est limitée par les contraintes de temps, de budget, d'information, de raisonnement, etc. Ils envisagent donc les solutions de façon séquentielle et adoptent la solution leur procurant un niveau minimal de satisfaction et non la solution optimale. Dans un environnement incertain, la rationalité du décideur est donc limitée et la solution retenue ne sera que satisfaisante compte tenu des informations disponibles.

3. Les éléments théoriques contemporains

Depuis H. Simon, de nombreux économistes, tels que R. Cyert et J. March, ont travaillé sur les modèles de prises de décision dans les entreprises et un certain nombre de principes sont maintenant unanimement admis :

- les acteurs d'une entreprise ne partageant pas tous les mêmes objectifs et les mêmes intérêts, ils devront donc négocier et les décisions résulteront de nécessaires compromis ;
- au sein d'une entreprise, les objectifs organisationnels et individuels peuvent être très différents. L'entreprise doit donc définir des règles et des procédures décisionnelles pour assurer une certaine cohérence des décisions avec les objectifs communs ;
- la rationalité des décisions est affectée par la qualité et la quantité d'informations mises à la disposition du décideur. La multiplication exponentielle des informations véhiculées par les nouvelles technologies peut être source de confusion plus que de rationalité.

4. La diversité des décisions

L'étude de la diversité des décisions met en évidence le fait que celles-ci présentent des contenus, induisent des effets sur l'activité et l'entreprise, et s'appuient sur des processus qui diffèrent selon leur degré de répétitivité, leur horizon temporel, le domaine de gestion dans lequel elles s'exercent et le niveau hiérarchique où elles sont prises.

Dès 1965, Igor Ansoff distingue trois types de décision dans l'entreprise :

- **la décision stratégique**, qui concerne les relations de l'entreprise avec son environnement. Il s'agit d'une décision à long terme, exceptionnelle, qui engage la politique de l'entreprise sur une longue période et sera difficilement réversible. Elle appartient à la direction générale de l'entreprise ;

| Exemples : absorption d'un fournisseur, lancement d'une nouvelle gamme de produits.

- **la décision d'organisation ou décision tactique**, qui concerne la gestion des ressources de l'entreprise et traduit ses choix stratégiques. Du ressort des directions fonctionnelles, elle engage l'entreprise à moyen terme et peut se répéter régulièrement. Même si elles sont éventuellement réversibles, les décisions d'organisation déterminent les performances de l'entreprise et les actions correctives peuvent s'avérer coûteuses ;

| Exemples : recrutement d'une équipe de commerciaux, lancement d'un nouveau produit.

- **la décision opérationnelle**, qui concerne l'exploitation courante de l'entreprise. Simple et répétitive, elle n'a d'effets que sur une courte période et peut être prise à tout niveau hiérarchique. Ce sont les nombreuses décisions opérationnelles prises chaque jour qui assurent l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise et concrétisent les décisions organisationnelles.

Exemples : réapprovisionnement des stocks, établissement d'un plan de tournée, expéditions, facturation.

B. Les étapes du processus décisionnel

La décision est l'aboutissement d'un processus de réflexion. Dès les années 1950, Herbert Simon propose un schéma explicatif de ce processus sous le nom de « modèle **IMC** ». Ses travaux sur la prise de décision individuelle dans les administrations et les entreprises lui valurent le prix Nobel d'économie en 1978 et constituent le socle de nombreux modèles de décomposition du processus de prise de décision.

Selon H. Simon, le processus de prise de décision se décompose nécessairement en trois phases distinctes :

- la phase d'**intelligence (I)** : le décideur va devoir analyser le problème posé (enjeux, contraintes, informations disponibles, etc.). Ce n'est qu'une fois le problème cerné qu'il peut passer à la phase de réflexion ;
- la phase de **modélisation (M)** ou de conception des solutions : le décideur doit formuler et évaluer les solutions qui s'offrent à lui. Depuis les années 1970, se sont développés de nombreux systèmes informatisés d'aide à la décision : systèmes experts, systèmes d'intelligence économique, etc., pour assister les décideurs dans l'élaboration de solutions pertinentes ;
- la phase de **choix (C)** de la solution parmi les différentes alternatives envisagées : cette courte phase fait appel à la logique entrepreneuriale du décideur, qui doit accepter de prendre un risque et s'appuie souvent sur son intuition. Les systèmes d'intelligence artificielle peuvent apporter une aide précieuse à ce stade mais, *in fine*, le décideur reste seul responsable de son choix.

Cependant, dans une perspective managériale de pilotage de l'entreprise, le processus ne peut s'arrêter au choix de la solution : il doit impérativement se poursuivre par la mise en œuvre de la solution retenue. Cette mise en œuvre sera plus ou moins longue et complexe selon qu'il s'agit d'une décision stratégique ou opérationnelle : ainsi, le réapprovisionnement d'un stock peut se faire dans l'instant alors que le lancement d'une gamme de produits prendra plusieurs mois.

Enfin, le contrôle des résultats permettra d'évaluer la qualité de la solution et l'efficacité de sa mise en œuvre, et éventuellement de mettre en place des actions correctives ou de rechercher de nouvelles solutions.

II. Les facteurs de contingence

Des facteurs de contingence tels que la structure de l'entreprise, le niveau de rationalité ou la nature de la décision influencent la prise de décision et déterminent sensiblement le choix des solutions adoptées.

A. La structure de l'entreprise

La structure de l'entreprise traduit ses principes d'organisation et d'exercice du pouvoir de décision. Schématiquement, le pouvoir de décision peut être détenu par un petit nombre de dirigeants au sommet de la hiérarchie : il s'agit alors d'une structure centralisée. À l'inverse, il peut être réparti au sein des divisions opérationnelles : il s'agit, dans ce cas, d'une structure décentralisée.

Une structure centralisée favorise la cohérence des décisions car celles-ci sont prises par un petit nombre de décideurs qui détiennent la plupart des informations. Cependant, le processus

de décision est ralenti par le temps nécessaire qu'il faut à l'information pour remonter jusqu'au sommet de la hiérarchie, et l'efficacité des solutions est réduite du fait que les décisions ne sont pas toujours bien comprises et exécutées par une base écartée du processus.

Une structure décentralisée permet une meilleure pertinence des décisions prises par des décideurs proches des problèmes à résoudre et mises en œuvre par des salariés plus impliqués. En revanche, le problème de la cohérence des décisions avec les objectifs généraux de l'entreprise nécessite la mise en place de procédures de contrôle efficaces.

B. Le niveau de rationalité de la décision

La prise de décision est soumise à des contraintes économiques, temporelles, techniques, tant internes qu'externes, qui limitent le niveau de rationalité de la décision.

On distingue six types de contraintes :

- le budget : l'entreprise dispose de ressources financières limitées qu'elle doit utiliser au mieux ;
- le temps de recherche d'informations et de réflexion : il doit être cohérent avec l'échéance de la décision ;
- l'environnement : l'organisation doit s'adapter aux contraintes et aux opportunités de son environnement économique, juridique, technologique, etc. ;
- l'information : indispensable à la prise de décision, le coût de recherche d'informations doit être en rapport avec l'enjeu de la décision ;
- les connaissances : le décideur dispose de connaissances et d'expériences limitées qui vont influencer son appréhension et sa compréhension des différentes alternatives possibles ;
- la personnalité du décideur : la perception des contraintes et des risques peut être différente d'un décideur à l'autre en fonction de sa personnalité.

C. La nature de la décision

La complexité du processus décisionnel dépend également de la nature de la décision à prendre.

Une décision stratégique, difficilement réversible, fera l'objet d'un processus décisionnel long afin de réduire le taux de risques et d'incertitudes. *A contrario*, les décisions opérationnelles les plus courantes peuvent faire l'objet de processus décisionnels courts, voire complètement automatisés.

Exemple : les commandes de pièces sur les chaînes de fabrication d'automobiles sont entièrement gérées par ordinateur.

Section 2 : Les parties prenantes de l'entreprise

Le fonctionnement de toute entreprise est l'objet de conflits de pouvoir car il repose, en interne, sur des individus et des groupes qui ont des objectifs propres et rarement tout à fait concordants et, en externe, sur les agents économiques de son environnement qui agissent en fonction de leurs propres objectifs.

La nature des relations qui se nouent entre les acteurs au sein de l'entreprise et avec les partenaires extérieurs influence de façon déterminante le mode de gouvernance de celle-ci. Le dirigeant doit en permanence arbitrer entre les attentes des différentes parties prenantes qui peuvent constituer autant de contre-pouvoirs.

I. L'entreprise : un système ouvert sur l'environnement

Dirigeants et salariés assurent le fonctionnement de l'organisation et ses relations avec les agents économiques de son environnement : consommateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, administrations, groupements professionnels, etc. Ce réseau de pouvoirs et de contre-pouvoirs s'exprime dans des négociations et se traduit par un ensemble de contraintes et d'opportunités pour l'entreprise qui pèsent sur le processus de décision.

Les parties prenantes désignent tout groupe influencé plus ou moins directement par les décisions de l'entreprise. La gouvernance constitue un mode d'arbitrage entre les intérêts contradictoires des différentes parties prenantes, internes et externes à l'entreprise, et sources éventuelles de contre-pouvoirs.

II. Les parties prenantes internes

L'entreprise est traversée par des relations de pouvoir. Dans leur ouvrage *A behavioral theory of the firm* (1963), R. Cyert et J. March notent que l'entreprise est « un groupe de participants aux demandes disparates » bien que tous aient *in fine* intérêt à la bonne marche de celle-ci. Il se forme donc des coalitions d'individus ayant des buts différents. Les coalitions doivent négocier entre elles et ceci conduit aux prises de décision. Les objectifs poursuivis par l'entreprise ne seront donc pas rationnels, mais représenteront le meilleur compromis possible entre les objectifs de ces diverses coalitions de salariés.

Pour éclairer le jeu de pouvoirs et de contre-pouvoirs dans l'entreprise, le sociologue français Michel Crozier montre que, dans l'entreprise, le pouvoir n'est pas une chose que certains ont et d'autres pas : tout le monde peut avoir du pouvoir, c'est-à-dire être acteur. Le pouvoir est le produit de relations, de négociations et de confrontations dont l'issue reste incertaine.

L'expression « parties prenantes internes » fait, en outre, référence à la volonté de chacun des acteurs de bénéficier d'une fraction de la valeur ajoutée produite par l'entreprise.

A. Les salariés et leurs représentants

Les salariés constituent la part la plus importante des parties prenantes internes tant en termes de répartition de la valeur ajoutée à travers les salaires et la participation aux résultats de l'entreprise, qu'en termes stratégiques, car ils représentent le capital humain essentiel à son activité et à son développement.

Ils constituent, de fait, un contre-pouvoir puisque les objectifs de l'entreprise ne peuvent être atteints sans leur participation active alors même que leurs objectifs personnels divergent parfois des objectifs communs.

Les enjeux liés aux intérêts des salariés sont importants pour l'entreprise tant en termes financiers qu'en termes stratégiques. Pour défendre leurs intérêts, les salariés s'appuient sur :

- les **délégués du personnel**, qui, dans tous les établissements de plus de 10 salariés, transmettent les revendications individuelles et collectives des salariés aux dirigeants ;
- le **comité d'entreprise**, obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, qui permet aux salariés d'être informés et assure leur participation à la gestion de l'entreprise ;
- les **syndicats**, qui, selon les termes du Code du travail, sont seuls habilités à représenter les salariés dans le cadre des négociations collectives des conditions générales de travail.

B. La gouvernance interne

L'entrepreneur, les dirigeants, les associés et les actionnaires sont également des parties prenantes internes de l'entreprise et prélèvent, dans des conditions souvent privilégiées, une partie de la richesse créée par celle-ci.

1. La gouvernance de l'entreprise

Lorsque l'entrepreneur est l'unique ou le principal propriétaire de l'entreprise, les problèmes de gouvernance entre actionnaires et dirigeants n'existent pas. Mais lorsque, dans une société de capitaux, il y a séparation entre propriétaires et dirigeants salariés, se pose la question de la pratique du pouvoir compte tenu des divergences d'intérêts qui peuvent exister entre eux.

En effet, les actionnaires attendent une rémunération des capitaux investis à travers la distribution des bénéfices sous forme de dividendes. Les dirigeants tendent à privilégier le développement de l'entreprise en réalisant des investissements ou en constituant des réserves qui, dans un premier temps, limitent la rentabilité des capitaux investis. Le gouvernement d'entreprise désigne alors « l'ensemble des mécanismes organisationnels et de marché pour contrôler l'exercice du pouvoir tant en termes de performances économiques que de responsabilité sociale » (J.-L. Charron et S. Sépari, *Management*, Dunod, 2007).

On distingue les modèles de gouvernance managériale, qui laissent aux dirigeants la plus grande part du pouvoir (lorsque l'actionnariat est très dispersé, par exemple), et les modèles de gouvernance actionnariale, qui traduisent l'exercice du pouvoir des actionnaires en termes de contrôle direct de l'entreprise (révocation des dirigeants, etc.) et s'imposent depuis les années 1980.

2. Les enjeux liés aux intérêts des actionnaires

Les actionnaires exercent alors leur contre-pouvoir à travers la gouvernance d'entreprise. À ce titre, au sein des assemblées générales et des conseils d'administration, ils suivent les nominations des dirigeants, leur rémunération, l'orientation stratégique de l'organisation, sa politique d'endettement, etc. Ils peuvent également faire pression sur les dirigeants en vendant leurs titres sur le marché financier, ce qui entraîne une baisse des cours et fragilise la position des

dirigeants. Ceux-ci devront donc exercer leur pouvoir de gestion en tenant compte du contre-pouvoir des actionnaires et en assurant une rentabilité minimale des capitaux pour satisfaire à leurs exigences.

III. Les parties prenantes externes

A. Consommateurs, clients et fournisseurs

L'objectif de l'entreprise est de réaliser des profits. Plus les prix de vente aux consommateurs sont élevés alors que les prix d'achat des matières premières sont bas, plus le profit sera important. L'intérêt des consommateurs n'est donc pas forcément celui de l'entreprise. Depuis quarante ans, la loi protège le consommateur contre le risque d'exploitation des entreprises puissantes et mieux informées. Les associations de consommateurs se sont également développées grâce à une communication multimédia pertinente (magazines, télévision, Internet, etc.) et exercent un contre-pouvoir puissant en s'appuyant sur l'opinion publique.

Les clients sont, à travers la concurrence, les prix et le chiffre d'affaires, à l'origine même de la valeur ajoutée. La gestion de la relation client place donc la satisfaction de celui-ci au cœur des objectifs de l'entreprise.

L'entreprise négocie auprès de ses fournisseurs les achats des matières premières, d'autres approvisionnements, services, etc., qui rentrent dans le processus de production. Ainsi, bien qu'ils ne participent pas à la répartition de la valeur ajoutée, les fournisseurs influencent directement sa création.

Les banquiers, qui assurent le financement de l'activité, reçoivent, quant à eux, une part de la valeur ajoutée à travers les intérêts et les agios qui leur sont versés en fonction du niveau d'endettement de l'entreprise.

B. Les acteurs de la société civile

L'État et les administrations prélèvent, de manière autoritaire et sans négociations, une part de la valeur ajoutée en impôts, taxes et diverses cotisations. Mais c'est au travers des lois et des règlements qu'ils exercent une contrainte collective et donc un contre-pouvoir.

En outre, depuis quelques années, la société civile impose à l'entreprise d'être socialement responsable, c'est-à-dire de se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais également de ses impacts environnementaux et sociaux. Ces contraintes sont relayées par les salariés, les consommateurs et les ONG, qui exercent leurs contre-pouvoirs en influençant l'image de l'entreprise, appuyées par les médias.

Section 3 : Les styles de direction

Les dirigeants exercent leur pouvoir avec un certain style qui résulte d'une combinaison de leur personnalité, de leurs orientations et des facteurs organisationnels qui déterminent le contexte de leurs actions. Les styles de direction influencent la prise de décision, mais également le climat social de l'entreprise au travers des relations quotidiennes entre les managers et leurs subordonnés.

I. La diversité des styles de direction

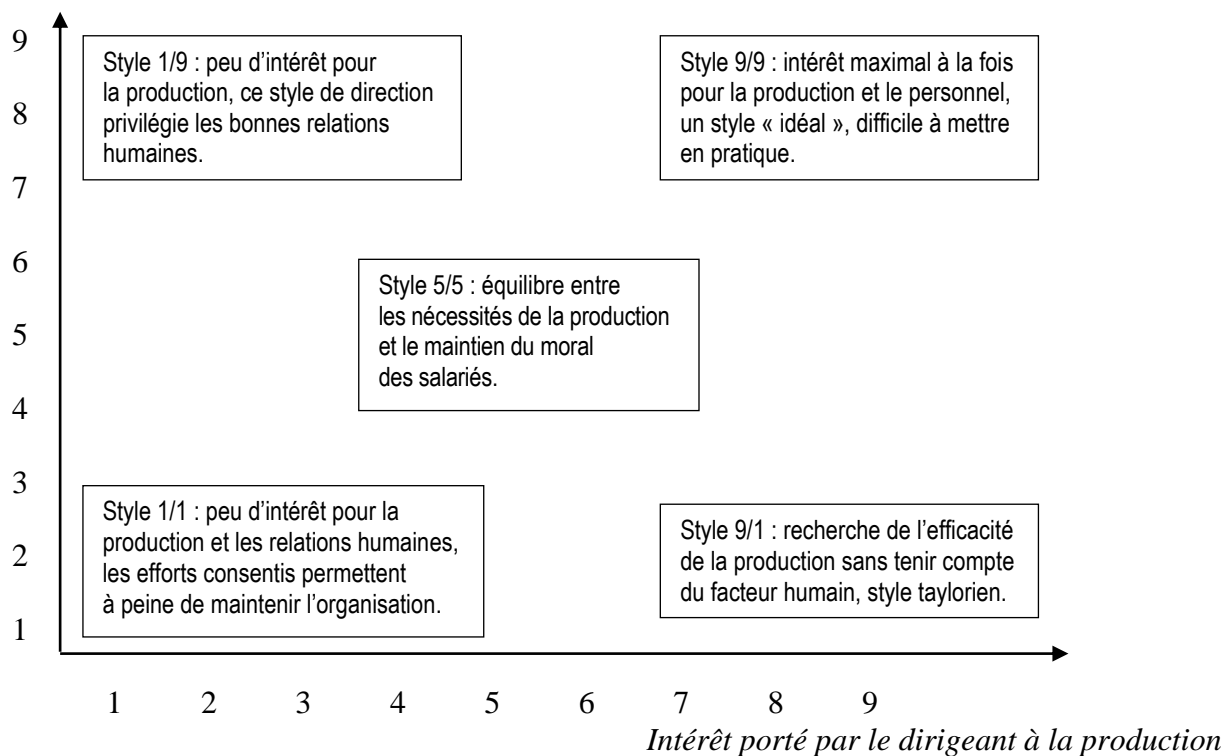
En menant une étude approfondie des relations existant entre les managers et leurs subordonnés dans de nombreuses entreprises, Rensis Likert, psychologue américain (1903-1981), a isolé quatre styles de direction :

- le style **autoritaire** : le manager n'accorde aucune confiance aux subordonnés et ne les consulte pas ; la communication est descendante (il donne des ordres) et le système de motivation ne repose que sur la crainte et les sanctions ;
- le style **paternaliste** : le manager accorde une confiance limitée et condescendante aux subordonnés, les consulte parfois sur des points mineurs et entretient un système de motivation alternant récompenses et sanctions qui encourage l'individualisme ;
- le style **consultatif** : le manager consulte les subordonnés avant de prendre une décision, mais reste le seul à décider *in fine* ; il encourage l'esprit d'équipe et la communication fonctionne à double sens ;
- le style **participatif** : tous les membres de l'équipe participent à la prise de décision ; l'esprit d'équipe est la règle et l'information circule librement.

À la suite de son étude, R. Likert conclut que le style participatif est le plus efficace car il est source de satisfaction, et donc de motivation, des hommes au travail, et favorise des prises de décision pertinentes. Cependant, ce style peut également être source de conflits et limiter la cohérence des décisions.

Sans apporter d'élément analytique nouveau par rapport à l'analyse de R. Likert, les docteurs en psychologie Robert R. Blake (1918-2004) et Jane S. Mouton (1930-1987) ont caractérisé les styles de direction selon l'intérêt porté par le dirigeant à la production (abscisses) et aux relations humaines (ordonnées). Leur grille managériale offre un outil de diagnostic supplémentaire sous une nouvelle perspective : le comportement du dirigeant dépend de l'orientation (sur les tâches ou sur les personnes) qu'il donne à son action dans l'exercice du pouvoir.

Intérêt porté par le dirigeant aux relations humaines



R. R. Blake et J. S. Mouton, *Dimension du management*, Éditions d'Organisation, 1975.

II. Les facteurs influençant le style de direction

Après avoir proposé, en 1958, une grille d'analyse des styles de direction selon le degré d'autorité du manager et de liberté des subordonnés, Robert Tannenbaum et Warren H. Schmidt ont considéré qu'il fallait également prendre en compte l'influence de l'environnement sur le manager (ou leader) et, en particulier, les interrelations entre le leader, les subordonnés et le contexte.

A. La personnalité du leader

Le style de direction est avant tout la façon qu'a un individu de se comporter au quotidien. Il est donc fortement influencé par la personnalité de cet individu, ses valeurs, sa confiance dans ses subordonnés, sa formation, ses objectifs, mais également sa logique managériale ou entrepreneuriale qui déterminera sa tolérance au risque et à l'incertitude, et donc sa prise de décision.

B. La structure de l'équipe

Abraham Maslow (1908-1970) a montré que l'analyse des besoins des individus peut influencer le style de direction : à un besoin d'estime peut répondre un style participatif alors qu'une réponse de style autoritaire peut convenir à un besoin de sécurité.

Pour Douglas McGregor (1906-1964), les individus au travail se rangent en deux catégories : les « X », dépourvus d'ambition, refusant l'initiative, peu impliqués dans leur travail,

recherchant la sécurité d'un travail répétitif, et les « Y », ambitieux, enthousiastes, courageux, etc. De fait, les styles de direction efficaces seront différents selon que les subordonnés sont « X » ou « Y », schématiquement plus autoritaires pour les « X » et plus participatifs pour les « Y ».

Il faut, en outre, tenir compte de l'adhésion des subordonnés à la culture de l'entreprise, de la cohérence de leurs objectifs personnels par rapport aux objectifs de cette dernière et de leurs capacités à prendre des responsabilités et des décisions comme facteurs d'influence du style de direction mis en œuvre.

C. Le contexte

Le comportement des dirigeants dépend également de facteurs organisationnels tels que la culture de l'entreprise, sa taille et sa structure, la nature et l'urgence des décisions à prendre, la communication interne, les procédures de contrôle existantes, etc.

Il n'existe donc pas de style de direction « idéal ». Le style de direction doit s'adapter à la fois à la personnalité des dirigeants, à leur fonction dans l'organisation, mais également à la motivation des subordonnés et au contexte environnemental de l'entreprise.

Dans une même entreprise peuvent se côtoyer différents styles de direction en fonction des domaines, des personnes, des périodes, des opportunités et des contraintes de l'environnement.