
LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

Étude de cas : NAVMED

Jérôme **LARTIGAU**

sls@stan-le-scolan.fr

• **Objectifs de l'intervention**

- Sensibiliser aux problématiques du management dans les organisations
- Donner un aperçu de certaines théories utilisées en management
- Mobiliser les concepts dans la vie réelle des organisations : une approche par cas
- En conclusion : montrer l'intérêt du lien entre théorie et pratique managériales

- Introduction
 - Contexte et attentes du public
 - Présentation de l'intervention et propos introductifs
 - Notions générales sur le management
- Première partie : le processus décisionnel
- Deuxième partie : l'organisation et ses acteurs
- Troisième partie : la conduite du changement
- Quatrième partie : les ressources de l'organisation

SOMMAIRE

I INTRODUCTION.....	3
I.1 L'ENTREPRISE (ou ORGANISATION).....	3
I.2 DES FRONTIÈRES FLOUES.....	3
I.3 LE CONCEPT D'ORGANISATION.....	3
I.4 LE MANAGEMENT.....	4
I.5 LES 3 NIVEAUX DE MANAGEMENT.....	4
I.6 L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT.....	4
I.7 LE MANAGEMENT ET SON INCARNATION.....	4
I.8 LE MANAGEMENT (selon MINTZBERG).....	5
I.9 LES RÔLES DU MANAGER (selon HART & QUINN).....	5
II LE PROCESSUS DÉCISIONNEL.....	6
II.1 LE MODÈLE DÉCISIONNEL IMC (selon SIMON).....	6
II.2 DEUX MODES DÉCISIONNELS TYPES.....	6
II.3 CONCEPT DE RATIONALITÉ LIMITÉE (selon SIMON).....	7
II.4 LES CONTRAINTES DE PRISE DE DÉCISION.....	7
II.5 LES TYPES DE DÉCISION (selon ANSOFF).....	7
II.6 HIÉRARCHISATION DES DÉCISIONS.....	8
II.7 LA PRISE DE DÉCISION : UN PROCESSUS PARTAGÉ.....	8
II.8 LES PARTIES PRENANTES (selon FREEMAN).....	8
II.9 TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES.....	9
II.10 LA GOUVERNANCE.....	9
II.11 STYLES DE MANAGEMENT (selon LIKERT).....	10
II.12 GRILLE DE MANAGEMENT (selon BLAKE & MOUTON).....	10
III ÉTUDE DE CAS : NAVMED.....	11
CE QU'IL FAUT RETENIR.....	13

I INTRODUCTION

I.1 L'ENTREPRISE (ou ORGANISATION)

- Une entreprise est une **unité de production économique**
 - Production de biens et / ou de services
- L'entreprise peut être **marchande** ou **non marchande**

MARCHANDE	<ul style="list-style-type: none">• La finalité des entreprises marchandes est a priori le profit
NON MARCHANDE	<ul style="list-style-type: none">• Les entreprises non marchandes sont fréquemment des associations à but non lucratif• Autres organisations non marchandes, émanations de services de l'état (les administrations, les hôpitaux,...)

- Les **moyens de l'entreprise**
 - Moyens humains, financiers et techniques
 - Problématiques de choix et d'allocations des ressources

I.2 DES FRONTIÈRES FLOUES

- Les entreprises marchandes et non marchandes peuvent se retrouver en **situation de concurrence** sur certains marchés
 - Dans de nombreux secteurs : éducatif, sportif, culturel...
- Existence de formes hybrides telles que les mutuelles (concurrence sur le marché des assurances)
- Dans tous les cas, l'entreprise (marchande ou non marchande) doit être managée et ce sont des organisations

I.3 LE CONCEPT D'ORGANISATION

ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none">• Regroupement humain qui poursuit un objectif• Caractère durable...• ... Ou éphémère et ne durer que le temps du projet qui doit être mis en œuvre
--------------	--

- Le terme « organisation » peut désigner à la fois l'**objet** (par exemple l'entreprise, l'association) mais également le fait de **mettre en œuvre le projet** (processus)
- Les organisations ont fait l'objet d'une théorisation
 - Disciplines à la frontière de l'économie, de la sociologie de la psychologie
 - Lien avec les sciences de gestion, à « l'économie d'entreprise »

I.4 LE MANAGEMENT

MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Diriger une organisation • En sciences de gestion : « l'art de conduire une organisation, de diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'appliquant à tous les domaines d'activité de l'entreprise » (Thiétard) • Le management : une science ou un art ? (comme « les sciences de l'ingénieur »)
------------	---

I.5 LES 3 NIVEAUX DE MANAGEMENT

TOP MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale, définition de la stratégie, management stratégique
MANAGEMENT OPÉRATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable ou directeur fonctionnel, chef de service (responsabilité de la ligne hiérarchique, des plans d'actions)
MANAGEMENT D'ÉQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination d'une unité de travail, responsabilité de l'atteinte des objectifs et du contrôle d'une équipe

I.6 L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT

- Un concept relativement stable mais qui a évolué en fonction du contexte économique et social

Évolution du contexte économique	<ul style="list-style-type: none"> • Fin des trente glorieuses = accès au travail des femmes
Mondialisation des économies	<ul style="list-style-type: none"> • Multiculturalisme
Intégration des NTIC	<ul style="list-style-type: none"> • Informations plus rapides, plus complètes • Incarnation humaines différentes à prendre en compte
Désindustrialisation et le poids dominant des services	
Évolutions sociologiques et démographiques	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution du niveau d'éducation

I.7 LE MANAGEMENT ET SON INCARNATION

- Il n'y a pas un manager mais il y a des managers
- Pas d'incarnation unique de l'organisation – sauf dans les TPE ou microentreprises –
 - Les salariés peuvent également incarner l'organisation (mais plus ou moins suivant leur fonction)
 - Au premier chef ce sont les managers qui incarnent le plus l'entreprise (ainsi que les commerciaux vis-à-vis des clients)

I.8 LE MANAGEMENT (selon MINTZBERG)

RÔLE INTERPERSONNEL	<ul style="list-style-type: none">• Symbole, leader, agent de liaison
RÔLE LIÉ A L'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none">• Analyste, diffuseur, porte parole
RÔLE DÉCISIONNEL	<ul style="list-style-type: none">• Organisateur, entrepreneur, allocataire de ressources, négociateur

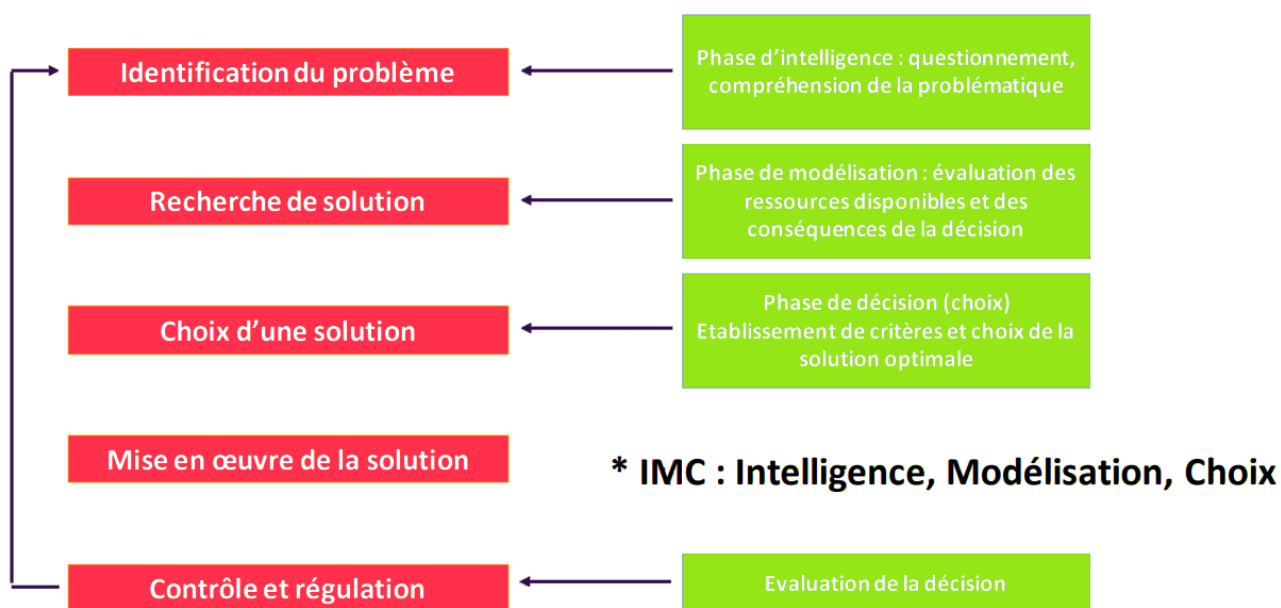
I.9 LES RÔLES DU MANAGER (selon HART & QUINN)

	INTERNE	EXTERNE
FLEXIBILITÉ	Modèle des relations humaines <ul style="list-style-type: none">• Le motivateur (liaison, diffusion)	Modèle de l'innovation <ul style="list-style-type: none">• Le visionnaire (entrepreneur, leader)
	Modèle des processus <ul style="list-style-type: none">• L'analyste (information, contrôle)	Modèle des buts rationnels <ul style="list-style-type: none">• Le maître des tâches (répartiteur de ressources)

II LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

- Le processus décisionnel est un processus complexe
- Il renvoie à des styles de management, des personnalités, des contextes ou des méthodologies différents
- Le processus décisionnel n'est pas toujours rationnel

II.1 LE MODÈLE DÉCISIONNEL IMC (selon SIMON)



II.2 DEUX MODES DÉCISIONNELS TYPES

Modèle de prise de décision ENTREPRENEURIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche intuitive • Pas de contrôle de l'ensemble des paramètres • Centralisation de la décision • Prise de risque
Modèle de prise de décision MANAGÉRIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation plus poussée des processus décisionnels • Utilisation de modèles de résolution de problèmes • Limitation du pouvoir de décision (causes juridiques ou organisationnelles)

II.3 CONCEPT DE RATIONALITÉ LIMITÉE (selon SIMON)

RATIONALITÉ ABSOLUE	<ul style="list-style-type: none"> La théorie économique néo-classique s'appuie sur le postulat de la rationalité absolue de l'agent <ul style="list-style-type: none"> Unicité de la décision Objectifs clairement définis Connaissance des enjeux et conséquences
RATIONALITÉ LIMITÉE (Simon - 1947)	<ul style="list-style-type: none"> Simon introduit le concept de rationalité limitée (1947) <ul style="list-style-type: none"> Incapacité de l'agent de connaître toutes les alternatives Impossibilité d'évaluer toutes les conséquences Limites cognitives des individus (éducation, information...) Influence des routines organisationnelles et des normes sociales (défaut d'adaptation aux situations non-stables, frein aux prises de décision éclairées...)

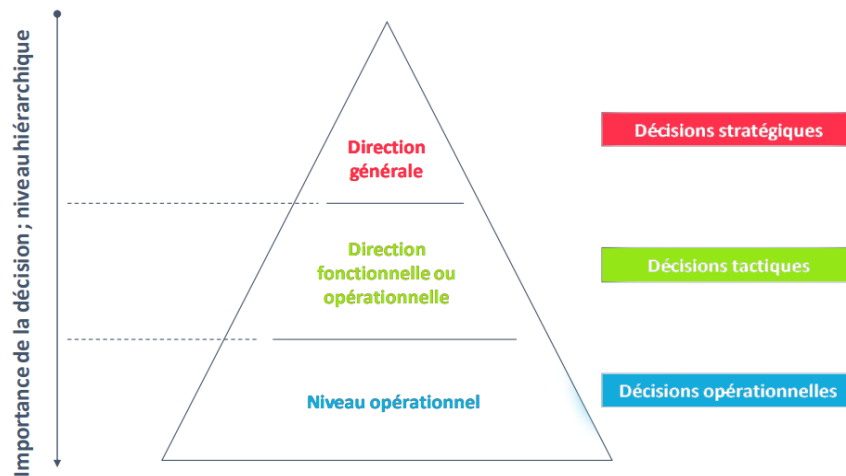
II.4 LES CONTRAINTES DE PRISE DE DÉCISION

CONTRAINTES DE TEMPS	<ul style="list-style-type: none"> Renforcée par l'accélération due aux TIC
LIMITATION DE POUVOIR	<ul style="list-style-type: none"> Directe : supervision par un supérieur hiérarchique Indirecte : influence d'acteurs internes (actionnaires) ou externes (politique) Processus de collectivisation de la décision
QUANTITÉ D'INFORMATION A TRAITER	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisante ou trop importante Gestion de l'information : avantage concurrentiel
INCERTITUDE	<ul style="list-style-type: none"> Réduction possible (études de marché, logiciels d'aide à la décision...) mais élimination impossible

II.5 LES TYPES DE DÉCISION (selon ANSOFF)

NIVEAU DE DÉCISION	NATURE DES DÉCISIONS	IMPORTANCE DES DÉCISIONS	DÉCIDEURS CONCERNÉS
STRATÉGIQUE	Objectifs généraux de l'organisation	Décisions risquées et irréversibles ; conditionnent la pérennité de l'organisation	Direction générale
TACTIQUE	Allocation des ressources, circulations des informations	Risquées mais pas irréversibles ; correction coûteuse	Managers des directions fonctionnelles et opérationnelles
OPÉRATIONNELLE	Fonctionnement quotidien	Peu risquées et réversibles facilement	Responsables opérationnels, collaborateurs

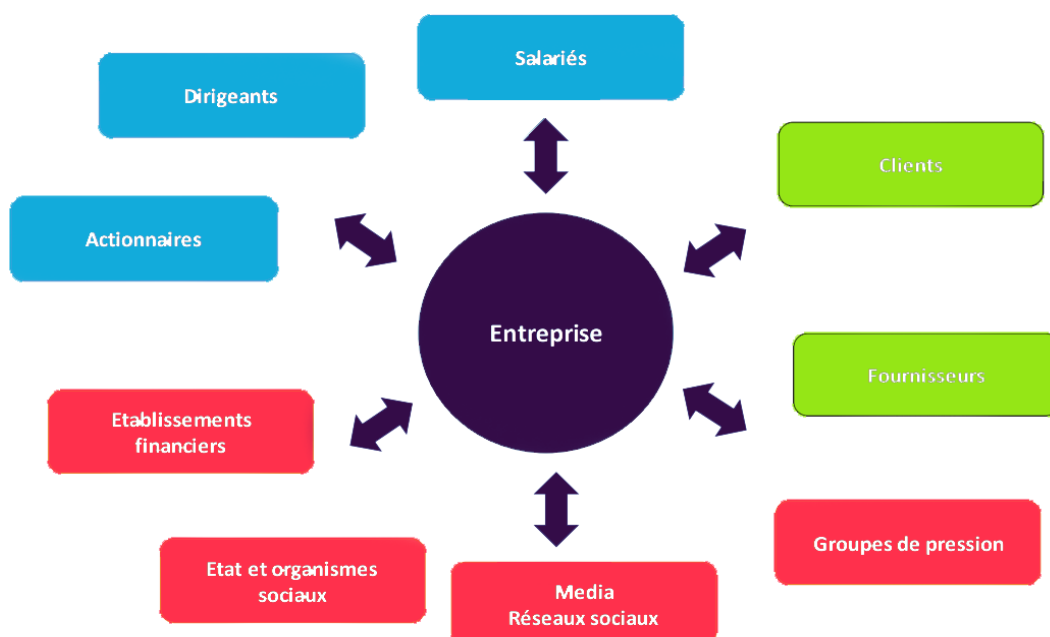
II.6 HIÉRARCHISATION DES DÉCISIONS



II.7 LA PRISE DE DÉCISION : UN PROCESSUS PARTAGÉ

- Le décideur ne décide pas seul
- Il dépend d'un environnement interne et externe
- Notion de « **parties prenantes** » (Freeman, 1963)
 - « **Individus, groupes d'individus ou organisations qui peuvent affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.** »
- Nécessité d'arbitrer entre les différentes parties prenantes
- La direction d'une organisation est en fait régulée : concept de « gouvernance » d'entreprise
- La gouvernance d'entreprise permet de réguler les conflits d'intérêt

II.8 LES PARTIES PRENANTES (selon FREEMAN)



II.9 TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES

PARTIES PRENANTES	INTERNES	EXTERNES
PRIMAIRE / PREMIER RANG (essentiels pour le fonctionnement et la survie de l'organisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaires • Dirigeants et managers • Salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Actionnaires • Clients • Fournisseurs • Établissements financiers • États et organismes sociaux
SECONDAIRE / SECOND RANG (influencent le fonctionnement de l'organisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Syndicats 	<ul style="list-style-type: none"> • Consommateurs • Média/Réseaux sociaux • Groupes de pression • Concurrents

II.10 LA GOUVERNANCE

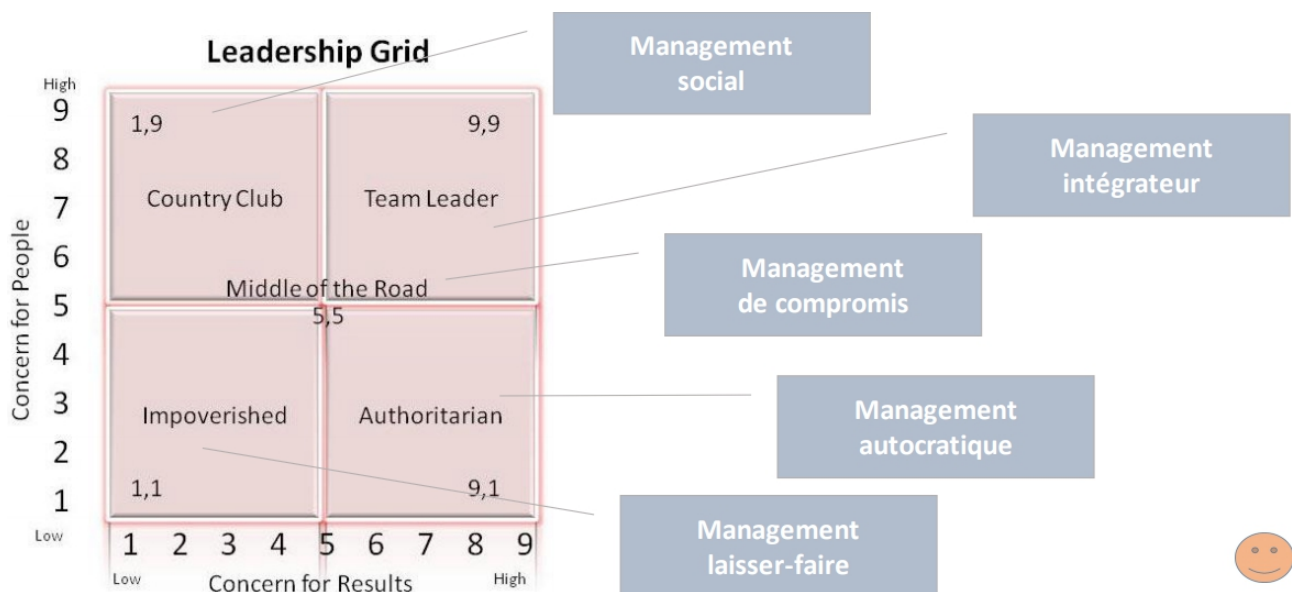
- Concept destiné à établir l'**équilibre des pouvoirs en interne**
- Modes de gouvernance diversifiés et différent selon le type d'organisation
- Schématiquement, deux modes de gouvernance principaux
 - Mode de **gouvernance actionnariale**
 - Mode de **gouvernance partenariale**

GOUVERNANCE ACTIONNARIALE (shareholders)	GOUVERNANCE PARTENARIALE (stakeholders)
<ul style="list-style-type: none"> • Dissociation du pouvoir et de la propriété dans la firme • Le dirigeant est mandaté par les actionnaires • Les dirigeants sont incités à agir dans l'intérêt des actionnaires • Régulation par le conseil d'administration ou de surveillance ainsi que par les divers comités 	<ul style="list-style-type: none"> • La maximisation des performances ne concerne pas que les actionnaires • Satisfaction des attentes des autres parties prenantes • L'entreprise développe un comportement éthique • Le management de l'entreprise se base sur l'adhésion des salariés

II.11 STYLES DE MANAGEMENT (selon LIKERT)

MANAGEMENT AUTORITAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Management très centralisé et descendant. • Pas de confiance envers les collaborateurs. • Implication et esprit d'équipe faible. • Communication nulle
MANAGEMENT PATERNALISTE	<ul style="list-style-type: none"> • Management assez centralisé de type paternaliste. • Système de récompenses et de sanctions. • Relations infantilisantes. • Faible communication.
MANAGEMENT CONSULTATIF	<ul style="list-style-type: none"> • Communication entre direction et salariés. • Encouragement pour le travail d'équipe et la solidarité. • Management respectueux de l'avis des salariés mais processus de décision non partagé.
MANAGEMENT PARTICIPATIF	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de l'implication des salariés. • Processus de prise de décision partagée (groupes de travail). • Forte communication à tous niveaux de l'organisation.

II.12 GRILLE DE MANAGEMENT (selon BLAKE & MOUTON)



III ÉTUDE DE CAS : NAVMED

CONTEXTE DE L'ENTREPRISE		<ul style="list-style-type: none"> • PME familiale • Fondée par M. MANCINI • Bien implantée dans son environnement local • Domaine maritime, de la pêche • Bateaux en bois • Puis évolution vers des bateaux en polyester
STYLE DE MANAGEMENT		<ul style="list-style-type: none"> • Management autocratique • Gestion sur 37 ans • Autoritaire (seul à prendre des décisions) • Paternaliste (rémunération par gratifications symbolique) • Sorte de « secte » (demande adhésion et émotions) • Omnipotent (pas de contre-pouvoir)
PARTIES PRENANTES	INTERNES	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeant Fondateur (Luigi Mancini) <ul style="list-style-type: none"> • Objectif activité prospère pour la léguer à ses héritiers • Famille proche : <ul style="list-style-type: none"> • Associé ou non (pas précisés) • Passifs, relation de dépendance économique • Autres salariés : <ul style="list-style-type: none"> • Forte dépendance économique • Ressenti d'injustice face au chômage technique (privilégie les proches)
	EXTERNES	<ul style="list-style-type: none"> • Clients : Pêcherie des calanques <ul style="list-style-type: none"> • 15% CA • Gestionnaire du port <ul style="list-style-type: none"> • Mauvaises relations • Relation de domination
MODÈLE DE SIMON		<ul style="list-style-type: none"> • Identification du problème <ul style="list-style-type: none"> • Perte de CA par perte de client principal & crise du marché de la pêche (surexploitation des produits de la mer) • Recherche d'un relais de croissance • Erreur de considérer que la seule maîtrise du support bois est suffisante. Ce n'est pas son activité. Son activité est uniquement la construction de bateaux. • Choix de la solution <ul style="list-style-type: none"> • Attaque d'un nouveau marché, possédant déjà des concurrents forts • Notoriété faible et locale • Recherche de solution <ul style="list-style-type: none"> • On aurait du s'orienter vers les bateaux de plaisance ou écologiques

CONCLUSION

- Le processus de décision n'a pas été rationnel
- La rationalité est essentielle sur des décisions stratégiques dont les effets à moyen et long terme engagent l'entreprise en entier.
- Le mode de décision entrepreneurial facilite le processus de décision mais l'objectivité est limitée car réalisé par une seule personne.
- C'est une prise de risque forte par manque d'information et par mode de gouvernance centralisée.
- Les conséquences négatives, d'une décision unipersonnelle, impactent toute la société (et ses salariés).
- Une prise de décision ne doit pas tenir compte de l'affect et des relations personnelles.
- Il est préférable d'adopter un management collaboratif, ou au moins participatif, pour prendre des décisions plus éclairées.

CE QU'IL FAUT RETENIR

RÔLE du MANAGER
MINTBERG

- Rôle **interpersonnel** : Symbole, leader, agent de liaison
- Rôle **lié à l'information** : Analyste, diffuseur, porte parole
- Rôle **décisionnel** : Organisateur, entrepreneur, négociateur

RÔLE du MANAGER
HART & QUINN

Modèle des Relations Humaines <ul style="list-style-type: none">Le motivateurFlexibilité + Interne	Modèle de l'Innovateur <ul style="list-style-type: none">Le visionnaireFlexibilité + Externe
Modèle des processus <ul style="list-style-type: none">L'analysteContrôle + Interne	Modèle des Buts Rationnels <ul style="list-style-type: none">Le maître des tâchesContrôle + Externe

MODÈLE DÉCISIONNEL IMC
-Intelligence-Modélisation-Choix-
SIMON

- 1)** Identification du problème
- 2)** Recherche de solution
- 3)** Choix d'une solution
- 4)** Mise en œuvre de la solution
- 5)** Contrôle et régulation

TYPES de DÉCISION
ANDOFF

- Stratégique** : Objectifs généraux de l'organisation
- Tactique** : Allocation des ressources, circulations des infos
- Opérationnel** : Fonctionnement quotidien

PARTIES PRENANTES
FREEMAN

	Internes	Externes
Primaires	<ul style="list-style-type: none">Dirigeants et managersSalariés	<ul style="list-style-type: none">ActionnairesClientsFournisseurs
Secondaires	<ul style="list-style-type: none">Syndicats	<ul style="list-style-type: none">Groupes de pression

STYLES de MANAGEMENT
LIKERT

- Autoritaire** : Management très centralisé et descendant
- Paternaliste** : Système de récompenses et de sanctions
- Consultatif** : Travail d'équipe. Respect de l'avis des salariés
- Participatif** : prise de décision partagée. Forte communication

Grille de management
BLAKE & MOUTON

Management Social Résultats - / Social +++	Management Intégrateur Résultats +++ / Social +++
Management de Compromis Résultats + / Social +	
Management Laisser-Faire Résultats - / Social -	Management Autocratique Résultats +++ / Social -