

Cours de Mr DIEMER Arnaud

IUFM d'Auvergne
CAPET - PLP

ECONOMIE D'ENTREPRISE

Partie I : Définition et Classification des entreprises

Chapitre 4 : L'entreprise, un centre de décisions

Mots clés :

- Archier .G
- Autogestion
- Blake et Mouton
- Centralisation
- Cogestion
- Décentralisation
- Décisions stratégique, tactique, opérationnelle
- Décisions de planification, de pilotage, de régulation
- DPO, DPPO
- Linkert .R
- Objectifs opérationnels, à long terme
- Processus de décision (4 phases de H. Simon)
- Programmation linéaire
- Schmidt, Tannebaum
- SIAD
- Système expert
- Théories des jeux (minimax, maximax)
- Weber .M (pouvoir et autorité)

PLAN

I. LA DECISION DANS L'ENTREPRISE

- A. Typologie des décisions
 - 1. L'incidence de la décision
 - a. Le critère de l'objet de la décision
 - b. Le critère de l'échéance de la décision
 - c. Le critère Echéance/Champs ouvert
 - 2. Le processus de décision
 - a. Paramètres identifiables et quantifiables
 - b. Paramètres nombreux et qualitatifs
- B. La démarche générale du décideur
 - 1. Les objectifs de l'entreprise
 - 2. Une démarche stratégique et cohérence des décisions
 - 3. Les étapes du processus de décisions
 - a. La phase de compréhension et perception du problème
 - b. La phase de conception
 - c. La phase de sélection
 - d. La phase d'évaluation
- C. L'aide à la décision
 - 1. Les outils d'aide à la décision
 - a. L'aide à la décision en univers certain
 - b. L'aide à la décision en univers aléatoire
 - c. L'aide à la décision en univers incertain
 - d. L'aide à la décision en univers conflictuel
 - 2. Le système Interactif d'Aide à la décision (SIAD)
 - 3. Les systèmes experts
- D. Les modèles de comportement du décideur
 - 1. Les modèles de comportement du décideur isolé
 - a. Le modèle classique
 - b. Le modèle de Simon
 - c. Le modèle de Janis
 - d. Le concept de rationalité
 - 2. Les modèles de comportement décisionnel de l'organisation
 - a. La multiplicité des objectifs
 - b. La réduction de l'incertitude
 - c. Les procédures décisionnelles
 - d. La recherche par problème

II. LA DECISION : L'EXERCICE DU POUVOIR

- A. Le fondement du pouvoir de décision
 - 1. Pouvoir et autorité
 - 2. Le pouvoir juridique
 - 3. Le pouvoir et l'information
- B. La répartition du pouvoir
 - 1. Centralisation et décentralisation
 - 2. Les modalités de décentralisation
 - a. La DPO
 - b. La DPPO
 - c. La Cogestion
 - d. L'Autogestion
- C. Pouvoir et Comportement des dirigeants
 - 1. Le style de direction de Schmidt et Tannebaum
 - 2. Les cinq types de gouvernement de Blake et Mouton.
 - 3. L'art de la direction de McGregor
 - 4. Le gouvernement participatif de Linkert
 - 5. Le manager du 3^{ème} type d'Archier

CHAP 4 : L'ENTREPRISE : UN CENTRE DE DECISIONS

Dans toute entreprise, se prennent régulièrement des décisions qui vont conditionner et orienter son avenir. Il y a ainsi *des décisions de financement* (exemple : augmentation du capital), *des décisions d'investissement* (exemple : automatisation d'une industrie), ou encore des *décisions d'exploitation* (exemple : le suivi des stocks). En général, ces décisions ne sont pas autonomes (elles sont en effet limitées par les contraintes du marché, de la concurrence et de la législation). Elles n'ont pas la même importance, ni la même portée. En outre, il faut distinguer les décisions exceptionnelles des décisions répétitives. C'est pourquoi, il est utile dans un premier temps d'établir une typologie permettant de traiter et d'identifier au mieux chaque décision. La tâche principale de l'équipe dirigeante ou leader étant de prendre des décisions, nous reviendrons dans un second temps sur l'exercice du pouvoir dans l'entreprise.

I. LA DECISION DANS L'ENTREPRISE

En fonction de leur nature et de leur objet, les décisions n'ont pas la même incidence sur le fonctionnement d'une organisation. C'est pourquoi, il est utile de dresser une typologie des décisions à partir de différents critères (objet, échéance...). Une fois cette typologie bâtie, le décideur s'engagera dans une démarche générale (processus) qui consiste à formaliser la décision. Les outils d'aide à la décision et les modèles de comportement permettent aujourd'hui d'optimiser la prise de décisions.

A. Typologie des décisions

Dresser une typologie des décisions revient à cerner les principaux facteurs qui agissent sur la prise de décision. La direction peut se référer à l'incidence d'une décision ou au processus décisionnel

1. L'incidence de la décision

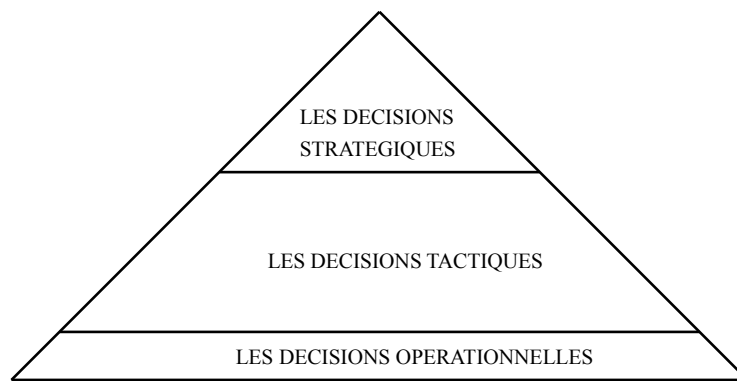
Plusieurs critères permettent de déterminer l'incidence d'une décision.

a. Le critère de l'objet de la décision

Ce critère proposé par Ansoff (1965), conduit en fait à distinguer les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles : *la décision stratégique* concerne les relations de l'entreprise avec le milieu économique et, porte essentiellement sur des choix de marché et de

produits, la *décision tactique*, est relative à la gestion des ressources (recherche d'une allocation optimale des ressources, exemple croissance interne ou externe), la *décision opérationnelle*, porte sur l'exploitation courante de l'entreprise (établissement des budgets, gestion des stocks...). Ces décisions ne sont pas indépendantes, mais hiérarchisées. Les décisions opérationnelles qui sont les plus nombreuses, concrétisent les décisions tactiques, issues elles mêmes des décisions stratégiques.

Fig 1 : Décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles



b. Le critère de l'échéance de la décision

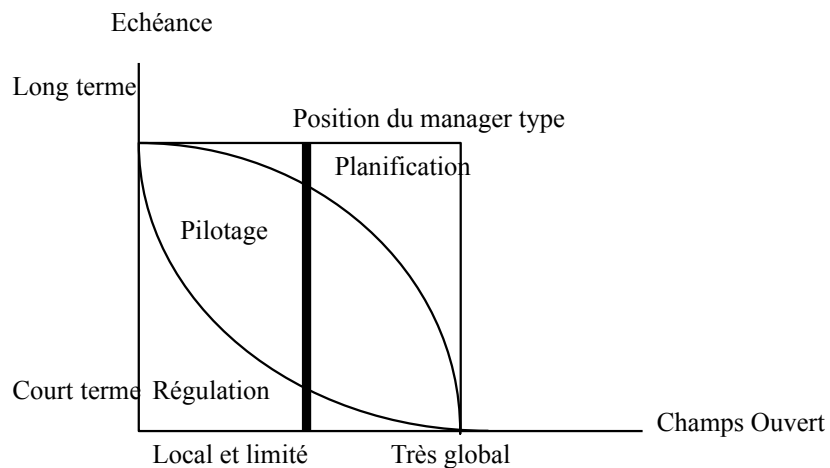
Les décisions sont ici à rapprocher de l'horizon temporel. On distingue : *les décisions de court terme* qui sont pour la plupart réversibles (en cas d'erreur, l'entreprise pourra entreprendre des actions correctrices dont les effets bénéfiques se feront sentir rapidement) ; *les décisions à moyen terme* qui engagent l'entreprise sur plusieurs exercices (ces décisions sont la plupart du temps réversibles, mais les actions correctives deviennent coûteuses et lentes à entraîner un résultat) ; *les décisions à long terme*, relatives à l'existence et l'identité de l'entreprise (elles font partie de la politique générale de l'entreprise, sont en grande partie irréversibles et échelonnées dans le temps).

c. Le critère Echéance/Champs Ouvert

Cette classification repose sur un double critère : *le champs ouvert* (la décision peut concerner quelques personnes, un ou plusieurs sous-systèmes, ou au contraire avoir un champs d'action très large et affecter la totalité de l'organisation) et *l'échéance* (la décision peut engager l'entreprise sur le court terme ou sur plusieurs années). En croisant le

critère du champ ouvert avec le critère de l'échéance de la décision, il est possible de distinguer trois niveaux de décisions : *Les décisions de planification*, qui sont des décisions de nature générale concernant les objectifs d'évolution à moyen et long terme de l'entreprise (fusion, absorption, O.P.A) ; *les décisions de pilotage*, qui ont une portée plus limitée, court terme au moyen terme (les décisions de pilotage reposent sur des objectifs de performance, recherche de parts de marché, qualité totale, il s'agit d'adapter l'entreprise aux fluctuations de l'environnement, la surveillance et le contrôle) ; *les décisions de régulation* concernant le fonctionnement quotidien de l'entreprise (elles sont généralement répétitives et de court terme : renouvellement des stocks, gestion de la trésorerie...).

Fig 2 : *Décisions de planification, de pilotage et de régulation*



2. Le processus de décision

La prise de décisions repose généralement sur l'information détenue par le décideur. En fonction des paramètres présentés, cette information peut être quantitative ou qualitative.

a. Paramètres identifiables et quantifiables

Lorsque les paramètres sont peu nombreux, identifiables et quantifiables, il devient possible d'élaborer un modèle de prise de décisions. Tout problème est alors soumis à une série d'opérations successives exécutées dans un ordre précis et sous certaines conditions. Ces décisions sont en

général routinières, simples et répétitives. Il s'agit dans ce cas précis de décisions programmables (exemple d'un manuel de fonctionnement d'une machine ou d'une notice en cas de panne).

b. Paramètres nombreux et qualitatifs

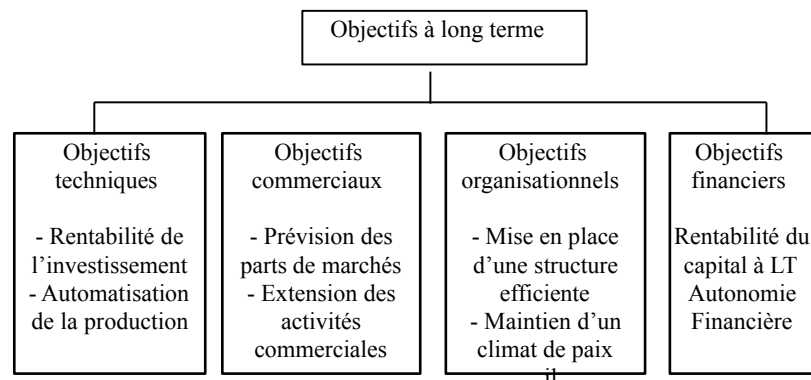
Lorsque les paramètres de la décision sont nombreux et qualitatifs, il est relativement difficile d'élaborer une procédure standard de décisions. Ces dernières, souvent imprévisibles, sont dites non programmables et doivent être réglées au coup par coup.

B. La démarche du décideur

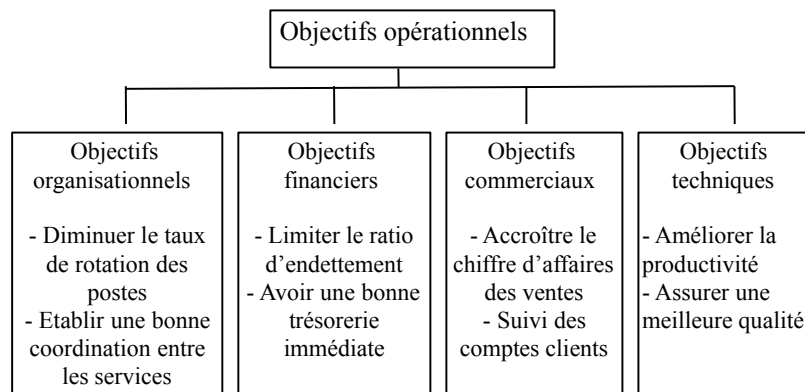
Il appartient en effet au décideur de prévoir et d'orienter le futur de l'entreprise. Pour cela, il faut donc identifier les objectifs de l'entreprise, adopter une démarche stratégique et assurer la cohérence des multiples décisions.

1. Les objectifs de l'entreprise

La définition des objectifs dépend de la finalité de l'entreprise (en général la maximisation du profit). Un objectif est à la fois un résultat à atteindre, et un ensemble d'obligations, de contraintes que les décideurs doivent respecter. On distingue les objectifs généraux ou stratégiques (de long terme) et les objectifs opérationnels (de court terme).



Les objectifs opérationnels visent à atteindre les objectifs de long terme. Ces objectifs sont à la base de l'action du gestionnaire et peuvent être quantifiés.



2. Démarche stratégique et cohérence des décisions

La prévision représente l'évolution naturelle de l'entreprise (un futur surtout subi). Au contraire, l'analyse-diagnostic et la définition des objectifs généraux permettent au décideur de bâtir un futur souhaité de l'entreprise. L'écart entre le futur souhaité et le futur prévu peut être plus ou moins important. Afin de combler l'écart entre les résultats prévus et les résultats souhaités, il appartient au décideur d'adopter une démarche stratégique conduisant à définir les principales actions à entreprendre et à assurer une cohérence entre les multiples décisions émanant de l'entreprise. Le décideur doit définir :

- *Les orientations stratégiques de l'entreprise* : elles peuvent être définies comme des choix de moyens à mettre en oeuvre pour réaliser les objectifs généraux en fonction de l'environnement. Il s'agit de stratégie de diversification, de stratégie d'internalisation lorsque l'entreprise désire pénétrer de nouveaux marchés par exportation. La stratégie vise également à donner une cohérence aux multiples décisions émanant de l'entreprise.

- *Les plans d'action* : Ils constituent le moyen de réalisation dans le temps des stratégies. Il appartient au décideur de préciser les grandes lignes des plans d'action, de valoriser chaque action, et d'affecter les ressources nécessaires à leur mise en oeuvre. A chaque plan d'action correspond un budget, c'est à dire une prévision chiffrée de tous les éléments.

- *Une démarche planificatrice* : elle conduit à prévoir, organiser et orienter le futur de l'entreprise à moyen terme et long terme. Cette démarche planificatrice englobe l'identification des finalités de l'entreprise jusqu'à la définition des plans d'action et leur valorisation. La planification peut être définie comme un mode organisé et cohérent de prise de décision. Cependant toute planification a ses limites, surtout dans

un environnement turbulent. Le décideur doit donc prendre des décisions ponctuelles qui engagent néanmoins l'entreprise à long terme.

3. Les étapes du processus de décision

Dans les années 60, Herbert Simon a proposé un schéma très général expliquant le processus mental de la prise de décisions. Dans ce modèle, le processus de résolution d'un problème passe par quatre phases bien distinctes.

a. La phase de compréhension et de perception du problème

Il s'agit pour le décideur de procéder à une analyse détaillée et précise du problème. Il faut observer l'environnement dans lequel évolue l'entreprise pour détecter les situations qui nécessitent une prise de décision. La phase de Compréhension et de Perception du problème comprend trois dimensions qui sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Perception d'une situation décisionnelle	Recherche d'informations	Perception des composantes du problème
Le décideur doit prendre conscience de la nécessité de la prise de décisions	Cette démarche doit être facilitée par l'utilisation d'un système d'information	Le décideur doit tenir compte des objectifs suivis et des contraintes pour cerner le véritable problème

b. La phase de conception

Lorsque le problème a été identifié, on peut passer à la deuxième phase : la phase de conception. Cette étape du processus de décision conduit le décideur à *recenser toutes les solutions envisageables pour résoudre le problème*. Dans un premier temps, le décideur organise et structure les informations recueillies. Dans un second temps, il confronte ce problème à ses objectifs et met en évidence les écarts entre situation réelle et situation souhaitée. Enfin, il recense les différentes alternatives avec leurs avantages et inconvénients.

c. La phase de sélection

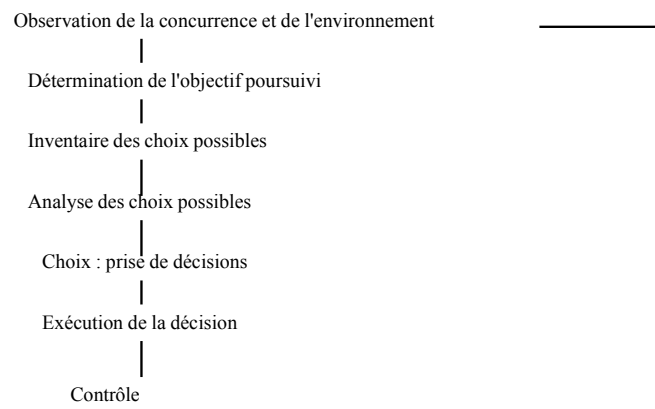
La phase de sélection consiste à sélectionner la meilleure solution en tenant compte des contraintes concrètes (objectifs préétablis) et abstraites (intuition du décideur...). Cette phase est généralement courte mais retardée en raison de l'appréhension du décideur. Le développement de l'intelligence artificielle et des techniques d'aide à la décision peut jouer

un rôle considérable dans la sélection de la solution, même si le décideur est le seul responsable.

d. La phase d'évaluation

Cette dernière vise à confirmer le choix effectué ou à remettre en question le processus de décision en réactivant l'une des trois phases précédentes. Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue est concrétisée sous la forme de programmes d'actions, diffusés auprès des personnes et services concernés. L'application et les effets de la décision pourront être contrôlés. Ce contrôle confirmera ou infirmera le bien fondé de la décision.

Fig 3 : Les grandes étapes de la décision



C. L'aide à la décision

A côté des outils classiques d'aide à la décision, il existe des systèmes interactifs d'aide à la décision permettant au décideur d'avoir accès à de nombreuses informations et de tester différents choix possibles. Les progrès de l'intelligence artificielle ont permis le développement dans l'entreprise de systèmes experts capables de simuler le raisonnement humain.

1. Les outils d'aide à la décision

De nombreuses techniques permettent au décideur de prendre certaines décisions. Les outils qu'il devra mettre en oeuvre, dépendent du problème initial et de la connaissance plus ou moins précise du décideur.

Il est possible de classer les différentes situations en quatre catégories selon un degré d'incertitude croissant.

a. L'aide à la décision en univers certain

En univers certain, le décideur a une connaissance parfaite des différents paramètres de la décision. Il peut ainsi prévoir les conséquences de ses choix. Certaines techniques d'aide à la décision pourront néanmoins être utilisées pour évaluer les conséquences des différents choix possibles : la programmation linéaire (elle vise à déterminer un optimum en tenant compte des diverses contraintes de ressources), les techniques d'actualisation (elles permettent au décideur d'apprécier la rentabilité économique d'un investissement), ou encore les réseaux (ils ont pour but de minimiser les coûts et les délais des programmes) sont des outils d'aide à la décision qui peuvent assister le décideur lors de ses choix. Avec l'apparition d'intranet, l'entreprise dispose d'un outil d'aide à la décision (Business Intelligence) qui s'appuie sur des entrepôts de données (data warehouse) dont les informations proviennent des bases de données de l'entreprise.

b. L'aide à la décision dans un univers aléatoire

En univers aléatoire, le décideur peut associer une probabilité à chaque éventualité de la décision. Le calcul des probabilités (espérance mathématique), des statistiques (variance, écart type pour apprécier les risques), et la technique des arbres de décisions (intéressante lorsque l'on veut étudier les conséquences d'une série de décisions successives) pourront l'assister dans le processus conduisant au choix final.

c. L'aide à la décision en univers incertain

En univers incertain, le décideur n'a pas suffisamment d'informations pour connaître ou prévoir les différents événements liés à la décision. Dans de telles situations, il peut faire appel à certains critères de la théorie des jeux. C'est un instrument de recherche qui permet l'analyse des décisions des agents économiques. Les critères du minimax et du maximax sont généralement retenus.

- Si le décideur est optimiste, il privilégiera le choix pour lequel le maximum espéré est le plus élevé (maximax)
- Si le décideur est pessimiste, il privilégiera la solution pour laquelle le gain minimum espéré est le plus élevé (minimax)

Exemple : le décideur peut choisir entre deux solutions (1) et (2)

	Gain minimum espéré	Gain maximum espéré
(1)	70 300	
(2)	150 250	

Il retiendra la solution (1) d'après le critère du maximax, et la solution (2) d'après le critère du minimax.

d. L'aide à la décision en univers conflictuel

En univers conflictuel, tous les événements dépendent d'intervenants par nature hostiles. Les décisions peuvent en effet concerner plusieurs agents (exemple du cas des oligopoles). La théorie des jeux peut une nouvelle fois permettre au décideur d'analyser une décision dans une situation où plusieurs agents économiques interagissent. Chacun devra tenir compte des actions des autres joueurs pour prendre une décision.

2) Le concept de Système Interactif d'Aide à la Décision

L'expression SIAD désigne des systèmes automatisés qui assistent le décideur, sans le remplacer, au cours du processus de décisions. Il permet au décideur d'avoir accès à de nombreuses connaissances, de les synthétiser et de tester différents choix possibles. Les SIAD sont des outils informatiques d'aide à la décision. Ils se superposent aux systèmes informatiques traditionnels pour faire apparaître les données stratégiques utiles à l'entreprise. Ils doivent donc résumer et modéliser des chiffres et des données significatives. Les tableurs sont à cet effet des outils informatiques d'aide à la décision (ils permettent de simuler diverses situations à l'aide de tableaux). Il existe cependant des SIAD plus modernes, qui associés à une base de données, peuvent traiter beaucoup plus de variables et tester les différents choix possibles. Un SIAD est généralement caractérisé par quatre éléments : *sa technologie* (Elle est fondée sur un accès flexible, des réseaux de communication et l'utilisation de micro-ordinateurs. Le processus de développement du système est évolutif, et requiert une implication intense de l'utilisateur final), *le type de décisions à traiter* (les bénéfices du SIAD sont maxima lorsque les décisions sont répétitives, lorsque les données à consulter et à traiter sont peu nombreuses, lorsque le problème est complexe et les compétences requises diverses), *le langage* (le langage de communication du SIAD est celui dit de quatrième génération de type non procédural, c'est à dire que l'utilisateur exprime à l'aide de mots clés ce qu'il souhaite obtenir), *la*

convivialité (celle-ci est déterminée par l'interactivité, la puissance, l'accessibilité et la flexibilité du SIAD.

3) Les systèmes experts

Les systèmes experts sont des programmes capables de simuler un raisonnement humain dans un contexte de rationalité limitée . Dans un premier temps, le système acquiert les connaissances de l'expert humain et les stocks au sein d'une base de connaissances. Dans un second temps, lors de l'utilisation du système, le décideur présente au système le problème à résoudre. Le système expert le plus connu, *MYCIN (1974)*, permet à partir d'un dialogue entre l'utilisateur et la machine, d'établir un diagnostic dans le domaine des maladies du sang. Le champ d'application des systèmes experts, très limité au début des années 80, inclut aujourd'hui de nombreux domaines comme le diagnostic technique (*Prospector* pour la recherche pétrolière), l'analyse financière (système expert de la Bourse de Paris), la création d'entreprise... *Le progiciel Prométhée*, réalisé par la société Infodidact, est un système expert d'aide à la création d'entreprise. Prométhée se comporte comme un expert humain en donnant des informations dirigées. Il s'adapte à la situation propre du créateur d'entreprise. Si le créateur n'a pas d'idées préconçues, Prométhée fournira adresses, noms de personnes qui l'aideront à entamer une démarche logique pour la recherche d'idées. Si le créateur a une idée de création, le système expert lui indiquera les différentes structures juridiques qui s'offrent à lui en y intégrant l'ensemble des données financières, sociales et fiscales. Enfin, si le créateur a un projet et veut une structure juridique particulière, le système expert testera le projet en fonction du statut, du revenu, du nombre d'associés et du capital que souhaite investir le créateur dans sa société. Prométhée fonctionne sous MS DOS sur ordinateur IBM PC ou compatible pourvu de 640 Ko de mémoire centrale.

L'intérêt d'utiliser des systèmes experts réside dans trois avantages par rapport à l'expert humain : le système ne perd jamais de connaissances ; le système peut facilement être reproduit ; la capacité cognitive du système expert est quasiment illimitée et permet de résoudre des problèmes à moindre coût. Toutefois, ils restent encore peu utilisés en raison de difficultés techniques, de leur coût de développement, ou des réticences des experts à dévoiler leurs connaissances.

D. Les modèles de comportement du décideur

Plusieurs auteurs ont tenté de décrire le processus de la prise de décisions, ou ont proposé une démarche à suivre pour aboutir à un choix optimal.

Nous présenterons succinctement les résultats de quelques approches théoriques, en considérant d'une part le comportement du décideur en tant qu'être isolé, et d'autre part le comportement décisionnel de l'organisation.

1. Les modèles de comportement du décideur isolé

a. Le modèle Classique

Cette conception de la décision correspond au modèle économique « classique ». Elle repose sur une série d'hypothèses : le décideur est libre et autonome, l'information est parfaite (les choix possibles et leurs conséquences sont connus), le décideur est rationnel (maximisation de son profit). Ainsi le décideur serait capable d'évaluer toutes les alternatives avant d'effectuer son choix. Ce modèle présente donc les différentes étapes que le décideur doit respecter pour parvenir à un choix optimal. Il reste cependant très théorique car les hypothèses sont rarement vérifiées.

b. Le modèle de Simon

Pour Herbert Simon¹, la rationalité du décideur est nécessairement limitée : la décision s'intègre en effet dans un environnement complexe qui restreint la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur. Le décideur est limité dans la quantité d'informations qu'il peut intégrer dans une période de temps donnée². Il s'agit donc de rechercher une solution satisfaisante. Le décideur est toujours rationnel mais à l'intérieur de limites fixées par son environnement (aussi bien interne qu'externe).

c. Le modèle de L. Janis

Ce modèle est dans la lignée des travaux sur la rationalité limitée de Simon. Selon Janis, lorsqu'une décision comporte un risque, le décideur se trouve soumis à un conflit interne (ou stress) qui peut le pousser à différer ses choix ou à ne pas assumer ses responsabilités. La prise de décision se traduit ainsi par une tension interne qui peut conduire le décideur à éviter tout simplement de prendre des décisions.

¹ Herbert Simon a reçu le prix Nobel d'économie en 1978. Il fait partie du Département de psychologie de l'Université de Carnegie-Mellon, où il poursuit une série d'études sur le processus de prise de décisions à travers des recherches sur la cognition chez l'être humain.

² Une interprétation de ce résultat par le psychologue George Miller, estime la quantité d'informations que peut stocker un être humain à environ 7 bits

d. Le concept de rationalité

On considère ici que les êtres humains forment un groupe hétérogène. Lorsqu'ils sont placés dans une situation identique, la solution retenue sera différente. La personnalité du décideur sera alors déterminante dans le processus de décision. La manière d'aborder chaque problème fait en effet intervenir toute une gamme d'outils (expérience, connaissances,...). Chaque décideur a sa propre perception du problème.

2. Les modèles de comportement décisionnel de l'organisation

Lorsque l'on passe d'un décideur isolé à une organisation, les problèmes et les solutions qui s'y rattachent sont relativement différents. Il convient donc d'étudier les modèles de comportement décisionnel propres à l'organisation.

a. La multiplicité des objectifs

Nous avons vu dans la section précédente, que les êtres humains étaient en général très différents les uns des autres. Dès lors, chaque salarié, chaque service peut avoir des intérêts et des objectifs différents de ceux de l'organisation dont il fait partie. Afin d'atténuer les conflits, l'entreprise doit donc mettre en place une politique de décentralisation, ou des règles et des procédures décisionnelles dans lesquelles doivent s'inscrire toutes les décisions.

b. La réduction de l'incertitude

Afin de réduire l'état d'incertitude, le décideur va chercher à recueillir le maximum d'informations, c'est-à-dire à stabiliser les relations de l'organisation avec son environnement, et à prendre des décisions de court terme. Le décideur pourra dès lors accepter de privilégier une solution sans risque et assurer certains objectifs en échange de la certitude de les atteindre.

c. Les procédures décisionnelles

La procédure de décision est généralement une procédure collective même si la responsabilité du choix définitif repose sur une seule personne. L. Stef a montré le rôle que jouaient les organes de préparation de la décision dans la prise de décision. Le choix final effectué par le décideur repose alors sur les propositions d'un service, sur les études techniques ou recommandations d'experts.

d. La recherche par problème

La recherche d'une solution à un problème précis pourra être dans un premier temps locale. Ainsi face à une baisse des ventes, il sera possible de remettre en cause les techniques de commercialisation du produit. Toutefois, si la solution n'est pas satisfaisante, la recherche pourra être dans un second temps élargie à des zones plus éloignées du problème initial. Dans le cas d'une baisse des ventes, on pourra d'abord se tourner vers le service commercial, puis si la réponse au problème semble concernée toute l'entreprise, il sera possible de revenir sur la qualité des produits fabriqués, ou la politique d'achats mise en place par le service d'approvisionnements. Certaines décisions de régulation pourront toutefois être inadaptées au problème ou proposées avec un certain retard.

II. LA DECISION : L'EXERCICE DU POUVOIR

Lorsque l'on étudie le pouvoir dans l'entreprise, on est conduit à analyser le fondement de ce pouvoir, sa répartition, et l'usage qui en est fait par les dirigeants.

A. Le fondement du pouvoir de décision

1. Pouvoir et Autorité

Tout pouvoir de décision se traduit par des ordres, des instructions, des directives qui devront être appliquées par les différents membres de l'organisation. Le pouvoir de décision peut appartenir *aux propriétaires des moyens de production* dans une entreprise capitaliste, à l'état dans les économies socialistes planifiées, *aux salariés* dans les entreprises autogérées, *aux propriétaires des moyens de production et aux salariés* dans les solutions mixtes. Le sociologue Max Weber (1864 - 1920) a tenté d'expliquer les origines de ce pouvoir en analysant les raisons qui conduisent les individus à obéir aux ordres. Il convient selon lui de faire la distinction entre les notions de pouvoir et d'autorité.

- *Le pouvoir* est la capacité d'imposer sa volonté, de forcer l'obéissance. L'exercice du pouvoir n'implique pas obligatoirement l'adhésion des individus concernés et peut nécessiter le recours aux sanctions ou aux menaces.

- *L'autorité* désigne l'aptitude à faire respecter volontairement les ordres. Dans un système d'autorité, les décisions sont appliquées car les subordonnés les croient légitimes. Les sanctions deviennent inutiles en

raison de l'existence d'un véritable consensus entre le décideur et les subordonnés.

Max Weber établit une typologie des organisations en fonction de leur structure d'autorité. Il distingue trois types d'autorité : *l'autorité charismatique* (elle est fondée sur les qualités personnelles du leader. Elle est cependant instable par nature, problème en effet de succession, *l'autorité traditionnelle* (elle est fondée sur les précédents, les usages, l'hérédité, elle s'avère cependant peu évolutive), *l'autorité bureaucratique ou rationnelle légale* (elle repose sur un système de buts et de fonctions, étudié rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles ou procédures écrites).

2. Le pouvoir juridique

L'exercice du pouvoir est lié le plus souvent à l'existence de rapports hiérarchiques d'origine juridique : ainsi le contrat de travail implique une subordination juridique du salarié vis à vis de l'employeur. *Dans l'entreprise, le fondement du pouvoir repose avant tout sur le droit de propriété.* Mais les propriétaires n'exercent pas toujours eux mêmes ce pouvoir qui peut être confié à un ou plusieurs dirigeants. Plusieurs cas peuvent être distingués :

Fig 4 : Organisation du pouvoir

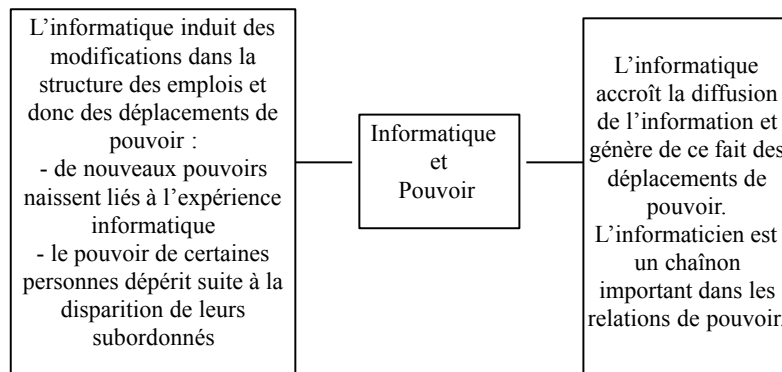
Le capital est dispersé (Actionnaires)	Le capital est totalement séparé de la direction	Le capital est détenu par une autre firme
Les actionnaires recherchent avant tout la rentabilité des capitaux. Pour garder le pouvoir, la direction doit donc dégager une certaine marge bénéficiaire. Il peut y avoir conflit entre manager et actionnaires	Les dirigeants doivent obtenir un appui de leurs mandants pour le secteur public, des salariés pour les coopératives. Ces mandants peuvent rechercher autre chose que le profit	Il s'agit du cas d'une filiale contrôlée par une maison mère qui possède l'intégralité du pouvoir. Le pouvoir réel des dirigeants de la filiale est donc nécessairement limité

Toutefois, la conception juridique du pouvoir est insuffisante pour diriger avec efficacité un groupe social.

3. Le pouvoir et l'information

Il existe un lien étroit entre l'information et le pouvoir de décision. Pour beaucoup, l'information est synonyme de pouvoir. En effet, les dirigeants

les mieux informés ont la possibilité d'effectuer les choix les plus rapides et les plus performants. Il est alors possible de s'interroger sur le rôle de l'informatique vis à vis des choix organisationnels ou de pouvoir. L'utilisation de l'ordinateur n'est plus totalement neutre :



B. La répartition du pouvoir

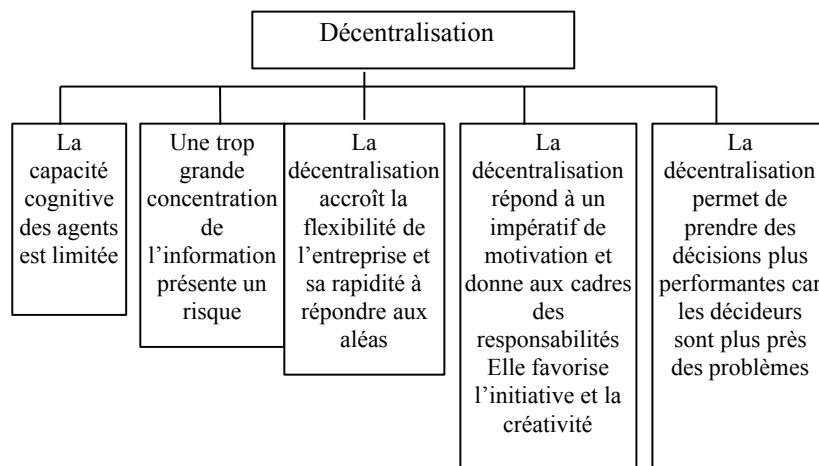
La répartition du pouvoir s'apprécie en fonction des services et des différentes fonctions de l'entreprise, du personnel concerné, de l'environnement... L'entreprise peut alors choisir une structure très centralisée, ou au contraire rechercher une certaine décentralisation.

1. Centralisation et décentralisation

Dans une entreprise centralisée, tous les pouvoirs sont concentrés en un point de l'organisation (une personne ou un groupe de personnes). Cette conception du pouvoir est directement issue de l'OST qui repose sur un clivage organisationnel entre d'un côté ceux qui pensent et qui décident, et de l'autre ceux qui exécutent. La centralisation est un puissant mécanisme de coordination et de cohérence. Cependant ce principe de centralisation s'avère difficile à appliquer dans les grandes entreprises car il tend à déresponsabiliser le personnel et à restreindre la performance des décisions dans la mesure où une personne ne peut contrôler efficacement toutes les phases du processus de décision. McGregor note qu'une organisation ayant une structure centralisée, des lignes de séparation rigides entre les départements et les fonctions, et de nombreux niveaux hiérarchiques, « limite les occasions que peut avoir un chef d'assumer des responsabilités, de soumettre à l'épreuve des idées nouvelles ou d'exercer son propre jugement » (1971, p. 157).

La décentralisation est un système dans lequel une personne ou un service dispose d'une autonomie de décision réelle vis à vis de la hiérarchie. La décentralisation ne doit pas être confondue avec la délégation. La délégation consiste à confier à un subordonné une mission précise ainsi que les moyens pour la réaliser. Il s'agit d'un transfert de pouvoir à une ou plusieurs personnes. Le décideur demeure toutefois le seul détenteur du pouvoir de décisions. Selon McGregor, une organisation décentralisée « crée un milieu dans lequel l'individu, en assumant davantage de responsabilité dans sa propre conduite, obtient des récompenses intrinsèques, sous forme d'auto-satisfaction et de réalisation de soi-même, qui ensuite l'encouragent à prendre encore plus de responsabilités, et ainsi à évoluer » (1971, p. 158).

De nombreuses raisons justifient le principe de décentralisation au sein des organisations. Le graphique ci-dessous en donne quelques exemples :



La décentralisation est ainsi associée aux idées d'efficacité et de motivation du personnel. Mais toute décentralisation suppose l'existence de mécanismes de coordination destinés à empêcher la dispersion des efforts des différents centres. Il appartient à chaque entreprise de déterminer le degré de décentralisation correspondant le mieux à ses besoins spécifiques. En fait, la décentralisation du pouvoir de décision est rarement totale, elle peut être limitée à certaines personnes et services, à certains types de décisions, ou à certaines phases du processus de décisions. On note ici plusieurs types de décentralisation : *globale* (chaque unité décentralisée a le pouvoir de prendre toutes les décisions concernant son activité, ses produits), *sélective* (chaque unité décentralisée peut prendre certaines décisions opérationnelles, les

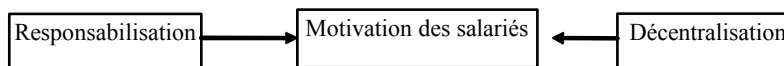
décisions stratégiques restant sous la responsabilité de la direction générale), *exhaustive* (l'unité décentralisée contrôle l'intégralité du processus de décision), *de phase* (l'unité décentralisée ne contrôle que quelques phases du processus de décision, des experts préparent la décision), *verticale* (le pouvoir de décision est dispersé vers le bas de la ligne hiérarchique) ou *horizontale* (les pouvoirs sont transférés aux fonctionnels, au support logistique ou à la technostructure).

2. Les modalités de la décentralisation

On part ici du contrôle effectué par un organe directeur pour se diriger sensiblement vers une auto-responsabilisation du personnel de l'entreprise.

a. La Direction par Objectifs

La DPO est une méthode de gestion décentralisée de l'entreprise, adoptée par les entreprises américaines durant les années 60. Peter Drucker en est le véritable initiateur. Les objectifs sont fixés par la Direction Générale et ensuite confiés aux différents responsables. Ceux-ci doivent impérativement les atteindre. Ils peuvent toutefois les discuter avec la hiérarchie s'ils estiment ne pas avoir tous les moyens pour les réaliser. La DPO permet d'accroître l'efficacité de l'unité économique et la coordination entre les différents acteurs. La décentralisation et la répartition des responsabilités sont également un facteur de motivation à l'intérieur de l'entreprise.



b. La Direction Participative par Objectifs

La DPPO considère l'entreprise comme un système d'objectifs. Tous les acteurs de l'unité économique sont cependant associés à la négociation et à la fixation des objectifs (il s'agit surtout d'objectifs tactiques). La DPPO favorise l'intégration et la responsabilisation du personnel autour des objectifs fixés. Ceci présente l'avantage de faciliter la communication interne et donc créer un climat de "*Paix sociale*".

c. La cogestion

C'est un système de direction décentralisée qui a été mis en place dans les entreprises allemandes durant les années 50. Il consiste à associer les

salariés à la gestion de l'entreprise. Cette participation du personnel est cependant indirecte, puisqu'elle transite par les organes de représentation (conseil d'établissement...). Ces organes sont régulièrement consultés et possèdent un véritable pouvoir d'intervention dans les décisions.

d. L'autogestion

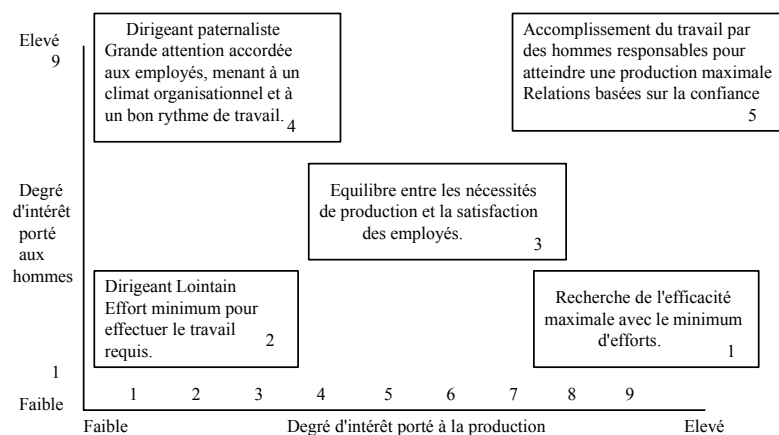
Issue des pratiques des entreprises de l'Ex-Yougoslavie, elle repose sur le principe de totale décentralisation. Les salariés titulaires d'un véritable pouvoir de décisions, assurent le fonctionnement de l'entreprise. En France, une telle pratique est présente dans les sociétés coopératives ouvrières, ou dans le cas de reprise de l'entreprise par ses salariés. Les principales critiques qui peuvent être adressées à ce système, sont : le problème des compétences, de la productivité et de l'efficacité de l'entreprise en question.

C. Pouvoir et Comportement des Dirigeants

Diriger une entreprise, c'est avoir la responsabilité d'un groupe. Quelque soit les modalités d'exercice du pouvoir, le leader doit exercer trois grandes activités : une *activité relationnelle*, une *activité informationnelle* et une *activité décisionnelle*. Une étude théorique du style de comportement des dirigeants permet de déceler une évolution dans leur conception et utilisation du pouvoir.

1. Les cinq types de commandement de Blake et Mouton

Dans un ouvrage intitulé « *Les deux dimensions du management* » (1969) Blake et Mouton ont présenté une étude du comportement des dirigeants d'entreprises.



Ils proposent une grille de lecture dans laquelle ils intègrent deux variables : (l'intérêt porté aux hommes et aux problèmes humains, l'intérêt porté à la production). Ils distinguent ainsi 5 types de commandement dont certains sont très tayloriens, alors que d'autres s'appuient sur des motivations de participation.

Le style (1), très taylorien, tendrait à être abandonné.

Le style (2), correspond à un dirigeant gardant une distance vis à vis de son personnel.

Le style (3) est un équilibre entre les deux nécessités. C'est un excellent point de départ pour se diriger vers le style idéal.

Le style (4) fait le maximum pour maintenir de bonnes relations au sein de l'entreprise. L'efficacité de cette dernière (la production) en dépend.

Le style (5) est le style idéal (difficile dans la pratique).

2. McGregor et l'art de la direction

Dans la troisième partie de son ouvrage « *La dimension humaine de l'entreprise* » (1971), McGregor appréhende l'art de diriger sous angles : 1° une analyse du leadership ; 2° une présentation des programmes d'études pour la formation des dirigeants ; 3° des cours de perfectionnements aux pratiques de direction ; 4° l'évocation d'une équipe de direction.

a. *Une analyse du leadership*

McGregor souhaite répondre à la question suivante : « *est-on, dès la naissance, un chef promis à la réussite ou bien le devient-on ?* ». Avant 1930, le leadership était considéré comme propre à l'individu. Il était généralement admis qu'un nombre très limité de personnes possédait les traits et les qualités nécessaires pour devenir un leader. Grâce aux recherches sociologiques, des idées bien différentes sur la nature du leadership ont pu être présentées. Quatre variables s'appliquent au leadership :

- Les caractéristiques du leader (honnêteté, ambition, jugement...), certaines qualités essentiellement du leadership sont des talents et des attitudes qui peuvent s'acquérir ou que l'apprentissage peut améliorer (pouvoir d'organiser, résolution des problèmes, accepter les responsabilités, pratiquer des interactions sociales...);
- Les attitudes, besoins et autres caractéristiques personnels de ceux qui le suivent ;
- Les caractéristiques de l'organisation dans laquelle travaillent le leader et ceux qui le suivent ;

- Le milieu social, économique et politique : les valeurs sociales, les conditions économiques, le niveau de vie, le niveau d'éducation de la population exercent beaucoup d'influence sur les leaders.

Le leadership ne serait donc pas une propriété de l'individu, mais une relation complexe entre ces variables. Une telle approche engendre certaines implications pour la direction. La direction aura pour tâche de : (i) « *fournir des ressources humaines hétérogènes où l'on pourra choisir des individus pour subvenir à des besoins spécifiques mais non prévisibles* » (1971, p. 150) ; (ii) mettre en place « *un programme pour la formation à la direction qui devrait s'étendre sur un maximum de candidats dans l'organisation, plutôt que de se limiter à une minorité de privilégiés* » (ibid) ; (iii) de développer « *des capacités et possibilités particulières de chacun de ses membres, plutôt que de se borner à chercher des objectifs communs à tous* » (ibid) ; (iv) d'établir des systèmes de promotion en tenant compte de l'hétérogénéité des ressources.

b. Les programmes d'études pour la formation des dirigeants

McGregor précise que plusieurs choix sont laissés aux entreprises pour la formation des dirigeants. Certaines ont choisi comme approche ce que l'on appelle « *la fabrication* ». Des personnes sont ainsi désignées pour faire un travail d'engineering qui consiste à combiner un programme et « à fabriquer » la machine nécessaire, le but étant de produire les réserves utiles de talent pour diriger. Cette philosophie qui consiste à fabriquer des dirigeants, « *serait la suite naturelle de la direction par ordre et contrôle* » (1971, p. 155). D'autres entreprises ont préféré cultiver les talents plutôt que de les fabriquer. L'idée fondamentale de cette approche est que l'individu pourra se cultiver, se réaliser dans toutes ses possibilités à condition que l'on puisse créer les conditions nécessaires à cette croissance. Sous cet angle, trois groupes de facteurs liés à l'environnement agiront sur le développement des directeurs :
- *les caractéristiques économiques et technologiques de l'industrie et de l'entreprise*. Une industrie en pleine expansion, marquée par des innovations technologiques importantes et continues, représentera un milieu bien différent, pour le développement des dirigeants, d'une industrie où l'on doit affronter de très sérieuses difficultés économiques et où il y a très peu d'innovations technologiques. Dans la première, l'organisation accomplit sa tâche d'une manière efficace, le moral est excellent et le personnel s'épanouit. Dans la seconde, il n'y a pas d'esprit d'enthousiasme et de stimulation, les gens sont pessimistes sur l'avenir de l'entreprise, il y a une absence d'adhésion dans leur travail.

- *les habitudes et la politique de l'entreprise* . Le développement et la maturité des êtres humains (changements d'attitudes, de perception, de conduite) sont des processus qui dépendent de l'apprentissage. Or l'apprentissage dépend du système de récompenses et des punitions mis en place. McGregor ajoute que la rotation des emplois est une autre politique qui, avec tous les usages qui lui sont associés, peut donner à l'individu un champ d'expérience plus large, et mettre ses capacités à l'épreuve.

- *le comportement du supérieur immédiat* : la qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné est d'une importance capitale. Chaque rencontre avec un responsable doit être l'occasion de modifier ou de renforcer les attitudes, les aspirations et les habitudes du subordonné. Certains responsables prêtent beaucoup d'attention au développement de leurs subordonnés, ils prennent conscience que leur succès dépendra pour beaucoup des performances de ces derniers. D'autres ne reconnaissent pas cette dépendance, ils sont plus soucieux de leurs propres performances. En fait, ils ont peur d'avoir des subordonnés plus compétents et d'exposer au grand jour leurs faiblesses.

c. Les cours de perfectionnement aux pratiques de direction

McGregor part du principe que le milieu de travail de l'individu est la variable la plus importante qui détermine son développement. Si ce milieu n'est pas favorable à son évolution, rien de ce qui pourra être fait pour lui ne sera efficace. McGregor apporte certaines réflexions concernant la mise en place de cours pour dirigeants.

- Les études faites dans une salle de cours ne sont efficaces que si le climat de l'organisation favorise le développement. Ainsi une raison capitale de l'échec de l'éducation des dirigeants est que l'on a pas su créer un climat où les participants aient cette liberté de choix (accepter ou refuser un programme d'études).

- Les motivations de l'individu sont des facteurs essentiels de tout apprentissage. Le principe de l'intégration est important dans toutes les activités qui ont un rapport avec l'éducation des dirigeants. C'est l'élaboration, et en particulier la standardisation, de ce processus pour une grande quantité de gens qui en diminue la valeur.

- Apprendre est un processus actif. Le système qui consiste à « gaver » l'individu de connaissances est inutile et stérile. Ainsi une éducation efficace est toujours un processus d'influence par intégration et auto-contrôle.

- Le plus gros travail d'un directeur consiste à résoudre des problèmes (organiser son travail et celui de ses subordonnés ; faire des prévisions ; choisir sa stratégie...). Les habiletés nécessaires doivent être investies

dans le diagnostic des problèmes, dans la quête et l'interprétation des données, dans l'inventaire et la mise à l'épreuve des différentes solutions. L'expérience et un système efficace de feed-back sont des aspects essentiels de tout apprentissage.

- Les techniques d'interaction sociale sont parmi les plus essentielles et les plus difficiles pour un directeur. Deux méthodes sont généralement utilisées. *La psychothérapie* convient seulement aux cas où l'individu a un besoin urgent d'aide. Le système « T » (pour *Training Group*) trouve quant à lui le propre contenu de son enseignement dans le comportement de ses membres pendant les réunions (sorte de dynamique de groupe).

- Etant donné la complexité et les difficultés rencontrées pour améliorer la compétence des dirigeants par un apprentissage en salle, les espoirs doivent être modestes.

d. L'équipe de direction

McGregor considère que le groupe, unité spécifique de l'organisation, peut régler un grand nombre de problèmes organisationnels de coordination et de contrôle. Certaines exigences doivent toutefois être satisfaites. Tout d'abord, il faut abandonner le point de vue selon lequel individu et groupes sont nécessairement opposés. Ensuite, il faudra avoir des connaissances sur les facteurs qui déterminent l'efficacité de l'action du groupe et comprendre comment les mettre en pratique. En outre, il conviendra de distinguer les activités qui sont adaptées au groupe de celles qui ne le sont pas. Enfin, il sera nécessaire de dissocier le concept de dynamique de groupe utilisé par une organisation fonctionnant sur les principes de l'ordre et du contrôle de celui se rattachant à la direction par intégration et auto-contrôle. McGregor est ainsi amené à présenter les caractéristiques d'un groupe efficace : (i) l'atmosphère est détendue et confortable ; (ii) les discussions sont nombreuses tout en ne perdant pas de vue la tâche du groupe ; (iii) l'objectif du groupe est bien compris et accepté par tous ; (iv) les membres s'écoutent les uns les autres ; (v) il y a des désaccords, le groupe s'en accommode et ne cherche pas à les éviter ; (vi) la plupart des décisions sont prises par une sorte de consensus ; (vii) la critique est franche, fréquente et relativement aisée ; (viii) les gens sont libres d'exprimer leurs sentiments aussi bien que leurs idées ; (ix) quand la décision est prise les désignations sont clairement faites et acceptées ; (x) le président du groupe ne l'écrase pas et le groupe ne s'en remet pas trop à lui ; (xi) le groupe a conscience de lui-même dans toutes ses activités. McGregor précise que les raisons principales du manque d'efficacité d'un groupe sont au nombre de deux : la peur du conflit et de l'hostilité qui entraîne des comportements négatifs ; l'idée fausse

consiste à dire que l'efficacité d'un groupe dépend seulement de son leader.

McGregor note que derrière ces considérations, il y a une attitude plus profonde en rapport avec la théorie X, la direction par ordre et contrôle serait mise en danger si le fonctionnement du groupe se révélait efficace : « *Le principe diviser pour mieux régner est vraiment le bon si on désire exercer un pouvoir personnel sur ses subordonnés. C'est la meilleure façon de les contrôler* » (1971, p. 194).

3. Le style de direction de Schmidt et Tannebaum

Dans un article paru dans the *Harvard Business Review* et intitulé « *How to choose a leadership pattern* », Robert Tannebaum et Warren Schmidt (1973) ont montré qu'il existait toute une variété de styles de direction. Leur étude est présentée dans le schéma ci-dessous.

Style de Direction centré sur le supérieur		Style de Direction centré sur le subordonné	
Autorité du supérieur		Liberté d'action du subordonné	
Le dirigeant prend ses décisions.	Le dirigeant présente une décision qu'il se déclare prêt à changer.	Le dirigeant définit les limites, demande au groupe de prendre une décision.	Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir.
Le dirigeant prend les décisions puis les annonce.	Le dirigeant présente ses idées et demande l'avis de chacun.	Le dirigeant présente le problème, demande des suggestions pour prendre la décision.	

4. Le gouvernement participatif de Likert

Rensis Likert (1974) présente dans son livre « *Le Gouvernement Participatif dans l'entreprise* » quatre styles de direction : *le gouvernement despotique* ou explosif, *le gouvernement bienveillant* (il met l'accent sur les relations humaines), *le gouvernement consultatif* (il utilise les systèmes d'informations), *le gouvernement participatif* (il met l'accent sur la responsabilité du groupe, sur la décentralisation des décisions et des objectifs fixés). Ce 4ème style a la faveur de Likert. Ce dernier est en effet partisan de la responsabilité de groupe, de la décision par consensus et de la fixation d'objectifs par le groupe.

5. Le Manager du 3^{ème} type de G. Archier

Georges Archier (1989) présente dans son livre " *Mobiliser pour réussir* " les croyances du Manager Taylorien qu'il oppose au Manager du

troisième type. Entre le style taylorien très rigide et autocratique, et le style de l'entreprise du troisième type (pour lequel le personnel est la plus grande des valeurs de l'entreprise), on trouve un éventail de styles de comportement qui dépendent de nombreux paramètres (taille, secteur, dirigeant...).

STYLE	CROYANCES	MANIFESTATIONS	CONSEQUENCES RENFORCANTES
TAYLOR	<p>Sur la vie une véritable jungle</p> <p>Sur les autres difficulté de faire confiance pas de conscience professionnelle. dégoût du travail nécessité de contrôle</p> <p>Sur soi information non partagée exercice du pouvoir</p>	<p>Comportements directif, décide seul informe peu ou pas organise et contrôle planifie tout pas d'écoute peu de concertation</p> <p>Jeux persécuteur sauveteur victime</p> <p>Somatisations Anxiété, angoisse</p>	<p>L'équipe en fait le moins possible</p> <p>Les gens sont rebelles et négligent leur travail</p> <p>Absentéisme Démotivation Désresponsabilisation</p>
3ème TYPE	<p>L'entreprise repose sur le personnel</p> <p>Satisfaction des besoins et motivation du personnel</p> <p>CONFIANCE EN SOI AUTONOMIE RESPONSABILISATION CREATIVITE INFORMATION</p> <p>Partage du pouvoir</p> <p>ENCOURAGER la communication et les remises en cause, ainsi que l'initiative</p>	<p>Définition du projet d'entreprise</p> <p>Gestion participative</p> <p>MANAGEMENT PAR OBJECTIFS</p> <p>Transparence de l'information</p> <p>Communication constructive</p>	<p>BON CLIMAT</p> <p>ENVIE DE TRAVAILLER</p> <p>Les gens se trouvent concerner</p> <p>Forte conscience professionnelle</p> <p>Prospérité de l'entreprise et fidélité du client</p>

Pour en savoir plus :

- ANSOFF H.I (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. Traduction française, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 1968.
- ARCHIER G. (1989), *Mobiliser pour réussir*, Seuil.
- BLAKE R., MOUTON J. (1969), *Les deux dimensions du management*, Editions les organisations.
- DRUCKER P. (1950), *The New Society*, Harper and Brother, New-York.
- DRUCKER P. (1954), *The practice of Management*, New York, Harper and Brother. Traduction française, *La pratique de la direction des entreprises*, Editions d'Organisation, Paris, 1968.
- DRUCKER P. (1959), « Thinking ahead : The potentials of Management », *Harvard Business Review*, vol 37, n°1.
- HERZBERG F., MAUSNER B., BLOCH B. (1959), *The Motivation to Work*, New York, John Wiley & Sons.
- LESIEUR F. (1958), *The Scanton Plan*, New York, John Wiley and Sons.
- LIKERT R. (1974), *Le gouvernement participatif dans l'entreprise*, Collection Hommes et Organisations.
- McGREGOR D. (1966), *Leadership and motivation*, MIT Press
- McGREGOR D. (1967), *The professional manager*, MacGrawHill.
- McGREGOR D. (1960), *The human side of enterprise*, McGraw Hill.
- TANNEBAUM R., SCHMIDT W.H (1973), "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, vol 36, n°2.