

3 Diriger et décider

NAVMED

Analyse du contexte

1. Qualifiez le style de direction de Luigi Mancini en justifiant votre réponse.

Navmed est une PME familiale. Les managers sont issus de la même famille et Luigi Mancini gère son entreprise comme un père de famille. Il est énergique, dur au travail, et voudrait que tous lui ressemblent. Il prend des décisions en solitaire. Il récompense à sa façon les meilleurs éléments, mais la confiance envers ses salariés est limitée. Au sens de Likert, son style de direction est paternaliste.

2. Étudiez la nature des relations entretenues par Navmed avec ses principales parties prenantes avant la liquidation judiciaire.

D'après Freeman (1963), une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise.

Parties prenantes	Relations
Salariés	Deux catégories de salariés sont à distinguer : les membres de la famille : ils sont dans une relation d'obéissance presque aveugle avec le dirigeant ; les autres salariés : ils subissent l'autorité du dirigeant et éprouvent un sentiment d'injustice, notamment lors des périodes de chômage technique.
Associés	Essentiellement des membres de la famille, les associés sont conciliants et acceptent les décisions du dirigeant.
Clients et fournisseurs	Ils reconnaissent l'expertise de l'entreprise mais ils supportent difficilement les relations avec le dirigeant de Navmed.
Gestionnaire du port de Marseille	En conflit quasi permanent avec l'entreprise. L'activité de l'entreprise est strictement contrôlée.

Problèmes de management

3. En vous appuyant sur l'analyse de Cyert et March, montrez que les intérêts des groupes d'acteurs de l'entreprise sont divergents.

Pour Cyert et March (*cf. Auteurs et notions clés, page 156*), les entreprises sont constituées de groupes d'individus poursuivant des intérêts qui leur sont propres.

On distingue ainsi deux, voire trois groupes, au sein de Navmed :

le dirigeant qui cherche à bâtir un patrimoine pour le transmettre à ses héritiers et à montrer aux autres sa réussite sociale ;

la famille du dirigeant : ces collaborateurs sont dominés par la personnalité de Luigi et se comportent en rentiers, même s'ils sont salariés de l'entreprise ;

les autres salariés : leur objectif est simple, ils souhaitent avant tout préserver leur emploi et leur qualité de vie.

Ces intérêts sont divergents et cela se manifeste par des comportements conflictuels. Ainsi, les salariés ont voulu créer une section syndicale mais le dirigeant ne supporte pas qu'on essaie de lui donner des conseils et privilégie les membres de sa famille.

4. En vous aidant du modèle IMC, analysez la décision prise par Luigi Mancini de se lancer dans les meubles de jardin en bois. Qualifiez cette décision. De quelle logique relève-t-elle ?

Le modèle IMC comporte plusieurs étapes. D'abord, la phase dite d'« Intelligence » qui permet d'identifier le mieux possible le problème à résoudre. Au cours de cette phase, le dirigeant se pose des

questions auxquelles il va falloir répondre. Dans ce cas précis, Luigi Mancini ne s'est pas posé les bonnes questions : qui seront les concurrents ? quelles sont les attentes des consommateurs ?

La phase « Modélisation » consiste à élaborer un ensemble de solutions. Ici, Luigi Mancini se contente de deux solutions :

abandonner l'activité de construction des bateaux en bois et se concentrer sur les bateaux en polyester ;

développer une nouvelle activité de meubles de jardin pour utiliser au mieux le potentiel de l'entreprise.

C'est cette dernière solution qui est choisie par Luigi Mancini.

On constate que tout au long de ce processus, le dirigeant a agi seul. Il n'a consulté personne et a pris sa décision instinctivement. Ce comportement se rapporte à la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon. Luigi Mancini disposait d'informations incomplètes et il était trop influencé par ses propres valeurs, ce qui a conduit à l'échec.

Par les enjeux concernés, il s'agit d'une décision stratégique et qui relève de la logique entrepreneuriale.

Solutions argumentées

5. Proposez, en vous aidant de l'analyse de Crozier, une solution que Luigi Mancini aurait pu adopter pour répondre aux attentes de son personnel.

Crozier insiste sur la réciprocité du pouvoir. Chaque acteur ou groupe d'acteurs, au sein d'une organisation, doit disposer d'un pouvoir d'influence sur l'autre. Il aurait fallu mettre en place les conditions pour changer le jeu des acteurs, c'est-à-dire introduire au sein de Navmed de nouvelles règles permettant la négociation et la coopération.

6. Après avoir qualifié le style de direction que veut mettre en place Patrice Nevel, montrez que ce style de direction peut être une solution aux problèmes de l'entreprise.

Patrice Nevel et les autres salariés souhaitent reprendre l'activité sous la forme d'une société coopérative ouvrière de production. Les avantages de cette forme de société sont fournis dans la *Ressource 5* (livre de l'élève) : égalité dans la prise de décision (un homme = une voix), implication des salariés, démocratie dans la vie de l'entreprise...

L'ensemble de ces caractéristiques nous permet de qualifier le style de direction de participatif au sens de Likert.

Les groupes présents au sein de l'entreprise ne disparaîtront pas pour autant, mais ce style de management peut permettre de trouver plus facilement des compromis et faire en sorte que chaque groupe prenne mieux en compte les intérêts des autres.

7. Analysez le style de gouvernance souhaité par les repreneurs.

Les repreneurs souhaitent un modèle partenarial (*stakeholders*) dans lequel l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes est pris en compte. Ils manifestent la volonté d'une plus grande transparence dans le management de l'entreprise vis-à-vis des différents groupes de l'organisation. Ce style de gouvernance s'apparente aux principes du gouvernement d'entreprise (*Ressource 6*) prescrits en premier lieu pour les sociétés cotées en bourse, mais dont les recommandations peuvent être transposées aux PME non cotées.

Synthèse

Dans les entreprises, la direction est synonyme de pouvoir ; celui-ci, en principe, appartient aux propriétaires du capital. Mais, au sein de l'entreprise, la notion de pouvoir est très diffuse et se retrouve à tous les niveaux de la hiérarchie. Pour Crozier et Friedberg, le pouvoir permet d'obtenir, dans une transaction, des termes de l'échange plus favorables. D'un point de vue pratique, le pouvoir se traduit par la capacité à prendre des décisions, décisions qui seront ensuite appliquées par les

collaborateurs. Décrypter le processus de décision, c'est comprendre le fonctionnement du pouvoir.

I. Le processus décisionnel au sein de l'entreprise

Le processus décisionnel est un processus complexe dans lequel de nombreux facteurs interviennent. Il est en premier lieu déterminé par le style de management.

A. Les styles de direction

Le management pratiqué dans une entreprise dépend :

de la nature de cette entreprise et de sa finalité :

finalité économique dominante : recherche de la rentabilité, de profits ;

finalité sociétale : prise en compte des responsabilités envers la société ;

de la taille de cette entreprise :

TPE ;

PME ;

grande entreprise ;

groupe ;

de la structure de l'équipe dirigeante :

entreprise familiale : entreprise dont le capital est détenu majoritairement par une même famille ; l'entreprise est également gérée par les membres de la famille ; on parle d'entreprise patrimoniale ;

entreprise managériale : il existe une séparation juridique entre celui qui possède l'entreprise (le propriétaire) et celui qui la dirige (le manager) ;

du secteur d'activité : grande industrie, services, transport... ;

de la structure de l'entreprise :

centralisation des pouvoirs ;

structure décentralisée.

En combinant tous ces éléments et en reprenant la typologie des organisations de Likert, on peut mettre en avant quatre styles de direction :

le manager autoritaire exploiteur : management centralisé fondé sur la peur ;

le manager autoritaire paternaliste : management centralisé fondé sur les relations directes, franches et... arbitraires ;

le manager consultatif : le manager cherche à susciter l'adhésion chez ses collaborateurs en les consultant régulièrement ;

le manager participatif : management non directif où l'implication des salariés est recherchée à travers la participation et l'intéressement aux résultats de l'entreprise.

B. Les décisions et le processus de décision

1. Les catégories de décision

Les décisions peuvent être classées selon des critères différents. On peut retenir le risque lié à la décision et le niveau de la prise de décision.

a. Le risque lié à la décision

Décision certaine : l'organisation maîtrise toutes les variables qui interviennent et, par conséquent, on peut connaître à l'avance les résultats de la décision. Ce sont en général des décisions liées à l'exploitation à court terme. Exemple : prévoir une tournée de livraison.

Décision aléatoire : l'organisation peut connaître les différentes éventualités et associer une probabilité à chacune. Exemple : nombre de caisses à ouvrir pour limiter le temps d'attente des clients en fonction des heures et des jours.

Décision incertaine : l'organisation ne peut pas maîtriser ou probabiliser toutes les variables. C'est le cas pour la plupart des décisions à long terme (choix d'investissement par exemple).

b. Le niveau de la prise de décision

Ces catégories de décision ont été mises en évidence par Ansoff.

Décisions stratégiques : il s'agit de choisir les axes de développement qui vont engager pour l'avenir et pour le long terme les ressources de l'organisation. Décisions risquées qui relèvent de la direction.

Décisions tactiques : elles concernent la manière de structurer et de gérer les ressources de l'organisation afin d'obtenir des résultats optimaux. Exemple : décisions concernant l'action commerciale.

Décisions opérationnelles : décisions d'exploitation courante prises au jour le jour.

2. Le processus de décision

Le modèle « Intelligence, Modélisation, Choix » (IMC) d'Herbert Simon (années 1960) propose une explication du déroulement du processus de décision.

Mais pour Simon, même si on applique ce processus, les dirigeants n'aboutiront pas à une décision parfaitement rationnelle.

En effet, les informations dont dispose le dirigeant sont forcément incomplètes. Il est, tout au long du processus, influencé par ses propres valeurs (théorie de la rationalité limitée).

La solution retenue sera donc satisfaisante et non pas optimale.

II. Prise en compte des attentes des parties prenantes

Les différentes parties prenantes peuvent agir sur l'entreprise de plusieurs manières. Bien souvent, leur objectif est de limiter le pouvoir des dirigeants et de défendre leurs intérêts personnels. Elles agissent alors en contre-pouvoirs.

A. L'influence des parties prenantes

1. Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

C'est R. Edward Freeman qui en 1963 en propose la première définition : « Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. »

On peut distinguer :

les parties prenantes de premier rang qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, salariés, clients, fournisseurs ;

les parties prenantes de second rang : médias, groupes de pression, gouvernements, concurrents ;

les parties prenantes internes : propriétaires, dirigeants, salariés... ;

les parties prenantes externes : concurrents, clients, environnement naturel...

2. Nature des relations entre les parties prenantes et l'entreprise

On peut les classer en trois catégories :

la veille et l'alerte : surveillance de l'activité de l'entreprise et information des dirigeants (syndicats), de l'opinion publique (associations...);

les relations de type partenarial : détermination d'objectifs communs entre l'entreprise et ses parties prenantes (universités...);

le contrôle : mise en place de règles visant à encadrer l'activité de l'entreprise afin de défendre les intérêts des parties prenantes (actionnaires...).

B. La gouvernance d'entreprise

La gouvernance de l'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants dans un sens favorable aux attentes de l'ensemble des parties prenantes.

Cyert et March, qui définissent les organisations comme des coalitions d'individus aux aspirations disparates et divergentes (parties prenantes), pensent, eux aussi comme Simon, que la décision n'est pas rationnelle. Les dirigeants doivent mettre en place des procédures internes permettant d'assurer une certaine stabilité et ils cherchent à montrer que la décision est au final le résultat de négociations entre ces coalitions d'individus. Le mode de gouvernance adapté permet ainsi d'arbitrer entre les

attentes de ces différents groupes.

Crozier, quant à lui, constate que l'entreprise n'a de cesse d'élaborer de nouvelles règles pour réduire la part du pouvoir qui revient aux salariés. Il s'agit d'un phénomène « naturel » dont il faut se préserver, car il induit la routine et finit par détruire, chez les salariés, toute volonté d'innovation, de dépassement. Un mode de gouvernance trop bureaucratique est un danger pour l'entreprise elle-même.