

Chapitre 6 – Direction et décisions dans l'entreprise

PLAN DU COURS

- I. INTRODUCTION**
- II. LES STYLES DE DIRECTION**
 - A. DEFINITIONS**
 - B. LES DETERMINANTS DU STYLE DE DIRECTION**
 - 1. LES DIRIGEANTS**
 - 2. L'ENTREPRISE**
 - 3. L'ENVIRONNEMENT**
 - C. LES QUATRE STYLES DE DIRECTION DE RENSIS LIKERT**
 - D. LA GRILLE MANAGERIALE DE BLAKE ET MOUTON**
 - E. LES LIMITES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF**
- III. LES DECISIONS ET LE PROCESSUS DE DECISION**
 - A. LES DIFFERENTS TYPES DE DECISION**
 - 1. DECISIONS STRATEGIQUES, TACTIQUES ET OPERATIONNELLES**
 - 2. DECISIONS STRUCTUREES ET NON STRUCTUREES**
 - B. LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION**
 - C. LA RATIONALITE LIMITEE DES DECIDEURS**

DOCUMENT N°1 : Les quatre styles de direction de Rensis Likert

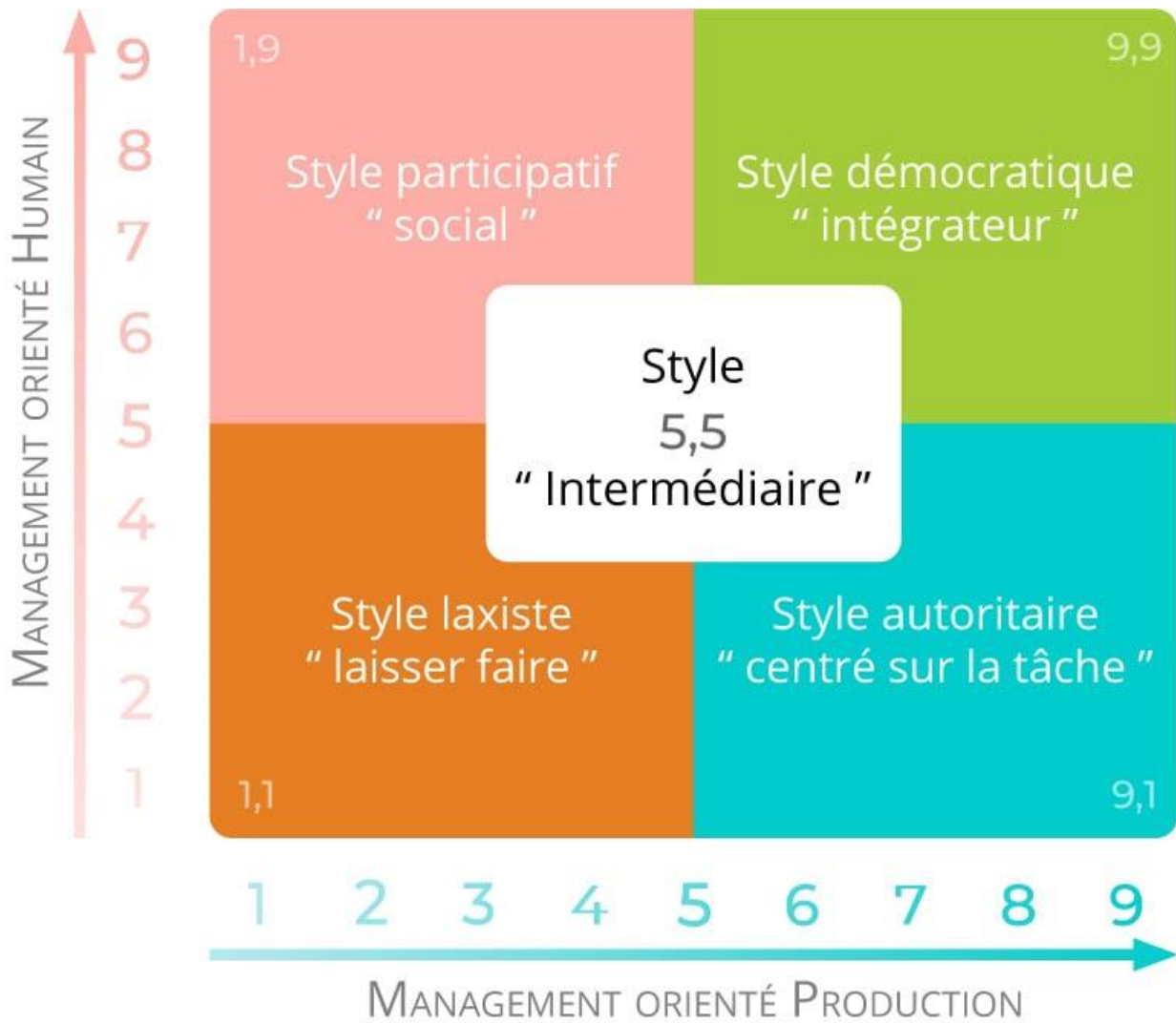
	OUTILS DE MOTIVATION	COMMUNICATION	TRAVAIL EN EQUIPE	PRISE DE DECISION
STYLE AUTORITAIRE EXPLOITEUR				
STYLE AUTORITAIRE BIENVEILLANT				
STYLE CONSULTATIF				
STYLE PARTICIPATIF				

Question

1. A l’aide des items suivants, remplissez le tableau présentant les quatre styles de direction de Rensis Likert :

- Participation au processus de décision des subordonnés.
 - Crainte, menace, sanction.
 - Récompenses/sanction.
 - Implication au processus de décision des subordonnés.
- } Outils de motivation
- Communication descendante.
 - Communications absente.
 - Communication ascendante et descendante.
- } Communication
- Travail en équipe encouragée.
 - Travail en équipe toléré.
 - Pas de travail d’équipe.
 - Travail en équipe requis.
- } Travail en équipe
- Prise de décision concertée.
 - Prise de décision centralisée après consultation des subordonnées.
 - Prise de décision centralisée.
- } Prise de décision

DOCUMENT N°2 : La grille managériale de Blake et Mouton (1964)



DOCUMENT N° 3 : Le cas Bretagne Ateliers à faire chez soi !

Bretagne Ateliers, à Vern-sur-Seiche, est spécialisée dans le montage et l'assemblage pour le secteur de l'automobile. Particularité n° 1 : elle emploie 70 % de personnes à mobilité réduite parmi ses salariés. Des salariés qui sont placés au cœur du management, grâce à la mise en place du système « Cristal » : convivialité, rigueur, implication, simplification, tous ensemble, amélioration et longévité. Il s'agit d'une sorte de pyramide inversée, mettant l'opérateur au centre de l'organisation.

Questions à Jean-Michel Queguiner

Dirigeants durables : Aujourd'hui, Bretagne Ateliers est une grosse structure. Que fabrique-t-elle ?

Jean-Michel Queguiner : 70 % de notre activité sont la production de pièces pour l'industrie automobile. Les 30 % restants sont la confection d'équipements divers comme des chauffages de maison. Mais nos employés changent de métier en fonction du marché et du risque. Ce que nous faisons aujourd'hui, nous savons déjà que nous ne le fabriquerons plus dans 10 ans. C'est un peu le cas pour tout le monde, mais nous, nous l'affichons haut et fort auprès de nos salariés. Par exemple, il y a 10-15 ans, nous n'avions que 30 % de notre production pour l'automobile.

Une autre particularité est que nous n'avons jamais licencié pour raisons économiques. C'est un dogme. Quand l'économie de l'entreprise est mauvaise, nous préférons baisser les rémunérations, partager tous ensemble les difficultés. Cette situation connue à trois reprises a été étendue à l'ensemble du personnel en 1995. Dès lors que vous licenciez, les groupes humains ont peur, cela devient contre productif.

Vous pratiquez un management participatif assez atypique. Expliquez-nous en quoi il consiste concrètement.

C'est le principe de la pyramide inversée. Le pouvoir est donné aux opérateurs. Dans un système classique le sommet, symbole du pouvoir de décision, repré-

sente le DG, et la base, les salariés les moins qualifiés. Chez nous c'est l'inverse. La pointe de la pyramide est vers le bas. C'est-à-dire que le DG est au service des cadres de direction qui sont eux-mêmes au service des opérateurs. Ces derniers analysent, proposent et décident à propos de tout un tas d'équipements car ils ont accès au cadre budgétaire et aux résultats de l'entreprise au jour le jour.

Bretagne Atelier est extrêmement performante dans son domaine...

Oui. L'automobile est un secteur extrêmement concurrentiel ; à nos débuts nous étions quelque 800 fournisseurs dans l'ouest de la France. Aujourd'hui je crois que nous sommes les seuls, ou du moins, les seuls qui ne sont pas gérés par des groupes ayant leurs sièges sociaux éloignés de notre région, voire américains. Et si nous sommes encore là c'est simplement parce que nous avons un niveau de prestations d'une qualité reconnue comme exceptionnelle dans l'industrie automobile française. Les constructeurs automobiles continuent de travailler avec nous-même si nous sommes légèrement plus chers que les autres, nous sommes proches du zéro défaut.

Cette performance s'explique-t-elle par votre politique sociale et votre intelligence de management ?

C'est certain. Chez Bretagne Ateliers, un salarié n'est pas un outil, il est au cœur de l'entreprise. Il a un pouvoir de décision qui le responsabilise énormément vis-à-vis des attentes du client. Quand j'étais

éducateur, je devais remettre sur les rails des personnes à la dérive. J'ai appris que pour faire avancer des groupes humains il faut les faire participer, les écouter, les intéresser et les impliquer.

Alors, quel est le rôle des dirigeants dans votre mode de management ?

Nous sommes là pour gérer la stratégie à moyen terme, pour orienter le travail et définir des cadres, comme par exemple les budgets à disposition des salariés pour les investissements. Notre métier est de donner envie à chacun, en lui faisant partager le sens de l'entreprise, en étant très vigilant aux relations entre les hommes pour éviter les conflits.

Ce modèle présente-t-il des difficultés particulières ?

Oui, quand de nouveaux cadres arrivent chez nous fraîchement sortis de leurs grandes écoles, ils sont préparés à la direction et au pouvoir dans une organisation pyramidale classique. Chez nous, il leur faut bien deux ans pour s'adapter à ce mode de gouvernance. Ici, plus on est haut dans la hiérarchie, plus nous devons être très attentifs aux autres et montrer le chemin. C'est frustrant pour ces jeunes de se retrouver dépendants de salariés qui décident. En revanche, une fois adaptés et capables d'applaudir leurs collègues avec sincérité, ils sont très heureux dans ce système.

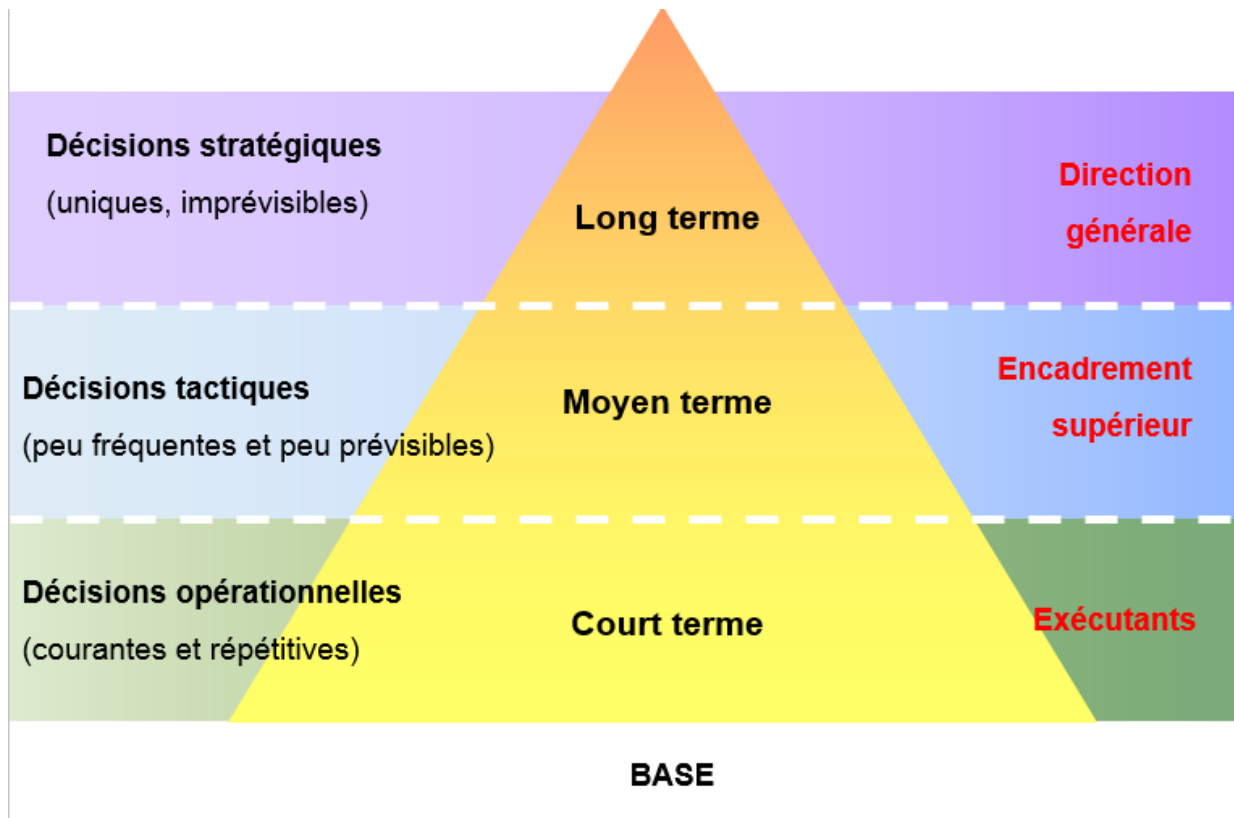
*Propos recueillis par Caroline Dangéant
Dirigeants Durables*

<http://www.dirigeants-durables.com/le-manager-de-la-pyramide-inversee.html>

Questions

1. En utilisant la typologie de Rensis Likert, repérez et caractérisez le style de management.
2. Présentez les avantages et inconvénients de ce style de management.
3. Indiquez en quoi le rôle des dirigeants est différent à Bretagne Ateliers de celui rencontré dans les entreprises traditionnelles.

DOCUMENT N° 4 : Les types de décision selon Igor Ansoff



DOCUMENT N° 5 : Le modèle IMC d’Herbert Simon

	Phase d'intelligence	Le dirigeant découvre une situation qui appelle une décision. Il peut s'agir de régler un problème ou de saisir une opportunité.	L'environnement est trop complexe pour être parfaitement appréhendé. Le dirigeant simplifie la situation selon ses propres perceptions pour mieux l'appréhender.
	Phase de modélisation	Le dirigeant conceptualise la situation en recensant l'ensemble des solutions envisageables. Il évalue la portée et les inconvénients de chacune d'entre elles.	Le décideur ne peut pas envisager toutes les solutions possibles et leurs conséquences, tant par manque de temps que par manque de capacités intellectuelles.
	Phase de choix	Le dirigeant sélectionne une solution parmi toutes celles envisagées. La solution retenue est celle qui paraît la plus satisfaisante.	La solution retenue est rarement optimale au regard des contraintes rencontrées (temps, ressources, mise en œuvre...).

Foucher, 2022