

Thème n°4

Développement des organisations

L'école néoclassique



Plan

Introduction

Partie I : principes de l'école

- Maximisation du profil
- Décentralisation
- L'éventail de subordination
- Direction par objectif
- Le contrôle, l'autocontrôle, et le principe d'exception
- La compétitivité et la motivation

Partie II : les théoriciens de l'école

- PETER FERDINAND DRUCKER
- ALFRED PRITCHARD SLOAN
- OCTAVE GELINIER

Conclusion



INTRODUCTION

L'école néoclassique



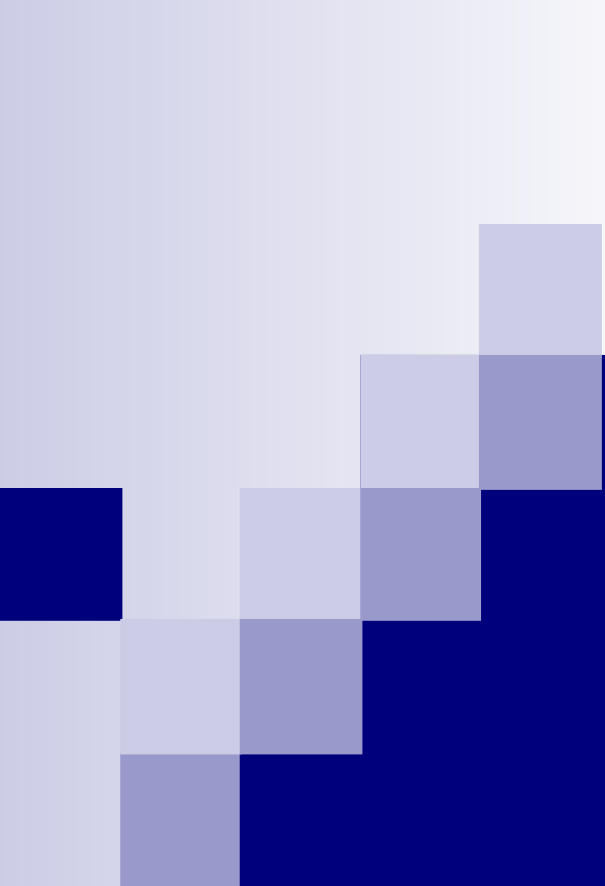
```
graph TD; A[L'école néoclassique] --> B[Approche empirique]; A --> C[Approche normative]; B --> D[Les principaux auteurs conceptualisent des théories à partir de multiples expériences réalisées au sein des activités de conseil de management]; C --> E[L'école néoclassique a hérité du mouvement classique le goût des principes concis tirés de l'expérience vécue.];
```

Approche empirique


Les principaux auteurs conceptualisent des théories à partir de *multiples expériences réalisées au sein des activités de conseil de management*

Approche normative

L'école néoclassique a hérité du mouvement classique le goût des *principes concis* tirés de *l'expérience vécue*.

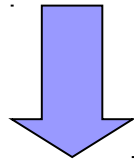


PARTIE I : Les principes de l'école néoclassique

- 
- Maximisation du profil.
 - Décentralisation.
 - L'éventail de subordination.
 - Direction par objectif.
 - Le contrôle, l'autocontrôle, et le principe d'exception.
 - La compétitivité et la motivation.

A/ Maximisation du profil

Le profil est un facteur essentiel pour la survie et le développement de l'entreprise



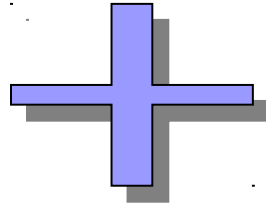
L'organisation tout entière doit tendre vers sa maximisation.



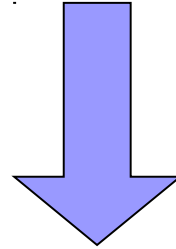
B/ Décentralisation

La prise de décision doit se situer
au niveau le plus bas, compatible
avec la collecte de toute
l'information nécessaire et
utilisable

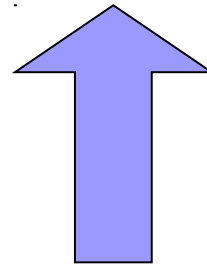
La non évidence de la collecte de toute
l'information nécessaire à la prise de
décision de façon exhaustive



On réduit les lacunes par des
connaissances acquises au cours de
l'apprentissage



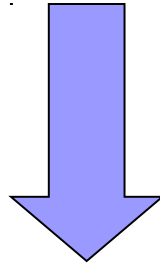
L'adoption des centres de décision proches
de la base

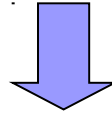


Programmation des formations du personnel

C/ L'éventail de subordination

La majeure partie de l'information décisionnelle ne remonte plus l'organigramme, un notable allègement de communication peut être réalisé.





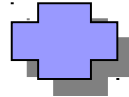
1/ le chef: déchargé de toute supervision détaillée
✚ embarrasse, d'un seul coup d'œil, des activités
hétérogènes.

2/ l'éventail: élargi ✚ la structure est étalée → la
décentralisation

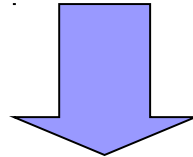
3/ le chef hiérarchique: se consacre à sa véritable
mission → élaboration des objectifs

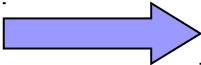
D/ Direction par objectif

Le principe de décentralisation



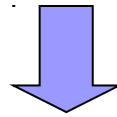
La hiérarchisation d'objectifs clairement
définis



Style de management  direction par
objectif

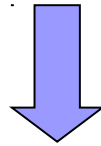
E/ Le contrôle, l'autocontrôle, et le principe d'exception

La décentralisation peut conduire au désordre, en l'absence d'un contrôle suffisant.



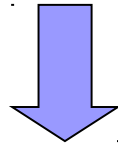
La contradiction entre les deux notions de l'autonomie et le contrôle

le contrôle est le complément naturel de la décision → on va mettre en place un système de contrôle adéquat avec les responsabilités.



Les unités décentralisées doivent assumer elles-mêmes, en accord avec les échelons supérieurs, le contrôle de la réalisation des normes dérivant des objectifs prédéterminés.

Les échelons supérieurs n'interviennent
qu'en cas d'exception et des
circonstances rares et biens définis.



Le principe d'exception



F/ La compétitivité et la motivation

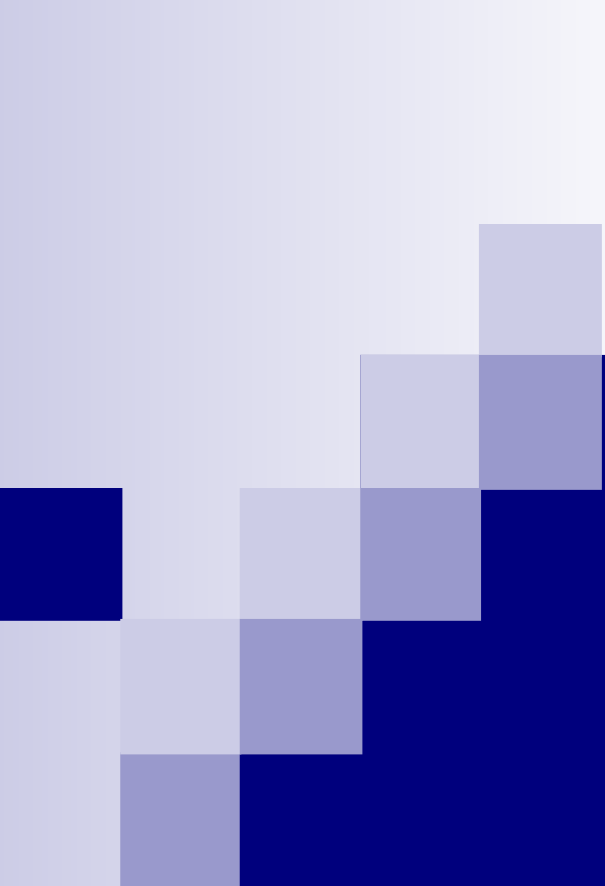
Les principales motivations qui poussent l'homme à améliorer son travail sont:

- L'intérêt qu'il lui porte.
- Le désir d'étendre sans cesse le champ de ses responsabilités.



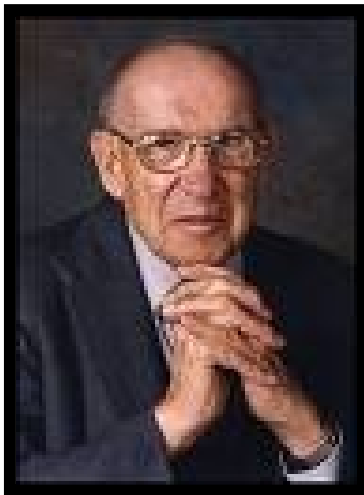
La création de ces motivations exige:

- La participation du travailleur à la définition des tâches qui lui sont accordées
- Un objectif clairement défini et un travail intéressant
- Une mesure objective des résultats
- La mise en œuvre de moyens susceptibles de développer les initiatives couronnées de succès
- Une promotion proportionnelle aux succès obtenus.
- Des sanctions en cas d'échec, avec toutefois une certaine tolérance (droit à l'erreur).



PARTIE II: Les théoriciens de l'école néoclassique

P.F.Drucker



Conseiller en
management

A.P.Sloan



Directeur général
de General Motors
pour plus de 30 ans

O.Gélinier



Directeur général de
CEGOS (cabinet de
management)



Peter Ferdinand Drucker

- Né à Vienne en 1909
- Diplômé en droit public et en droit international(doctorat)
- Travaillé comme journaliste et économiste
- Travaillé consultant et enseignant
- Écrit 35 ouvrages
- Décédé le 11novembre 2005.

- L'organisation scientifique de travail
- la décentralisation
- le management des personnes pour adapter l'homme et la structure
- la formation des managers
- la gestion financière
- le marketing
- la planification

- L'innovation
- Le changement social
- L'organisation du travail intellectuel
- La considération de la responsabilité sociale

insuffisance

Apparition

Redéfinition

- La fixation de l'objectif ou de la mission spécifique
- L'établissement d'un travail productif
- La gestion des impacts et responsabilités sociales



La fixation des objectifs

Les objectifs doivent être:

- Calculés à partir de la nature actuelle et future de l'entreprise tout en représentant sa stratégie fondamentale;
- Opérationnels et motivants;
- Permettre la concentration des ressources et des efforts;



La fixation des objectifs

- Multiples et non en petit nombre;
- Établis dans les secteurs-clefs: le marketing, l'innovation, l'organisation humaine, la responsabilité sociale...
- Permettre la répartition du travail.



Les avantages:

- **réduire la complexité de la réalité;**
- **tester les résultats;**
- **prédire les comportements;**
- **améliorer les performances par l'examen des écarts aux objectifs.**



L'établissement d'un travail productif

Le succès d'une entreprise est du à l'organisation de la responsabilité des travailleurs.

L'établissement d'un travail productif

- Un travail organisé avec standards et contrôles
- Un autocontrôle: c'est à l'employé de se contrôler

“le travailleur n’a besoin ni de félicitations, ni de Blâmes pour savoir s’il travail bien, il le sait”.

- Un apprentissage continu pour s'adapter aux changements.



***Le travailleur doit être considéré
comme partenaire de la direction.***



P.F.Drucker a défini le manager par les tâches qu'il détient:

- fixer les objectifs;
- analyser et organiser le travail en une structure;
- motiver et communiquer;
- mesurer par des normes;
- former les gens.



La gestion des impacts et responsabilités sociales



Structure fonctionnelle:

Appliquée aux entreprises de petite taille et de complexité technologique moyenne dans un environnement stable.



Structure par équipe:

une forme moderne qui convient aux tâches d'innovation, de direction, elle est fondée sur des connaissances très spécialisées.



Structure décentralisée fédérative:

L'organisation est divisée en secteur d'activités autonomes c'est à dire en secteurs dont chacun peut être considéré comme une entreprise.



Structure par systèmes:

C'est une extension de la structure par équipes, ces systèmes sont temporaires ou permanents et chaque unité concourt à un ou plusieurs systèmes, structure qui existe à la N.A.S.A pour la réalisation de fusées, et elle est appliquée par les grandes entreprises japonaises.



Alfred Pritchard Sloan

- Né à new haven en 1875
- Un bachelor of science en électricité du Massachussets Institut of Technologie en 1895
- Travaillé 45 ans au service de General Motors (1923 – 1956)
- Écrit un seul ouvrage: my years with General Motors
- Décédé en 1966



La décentralisation coordonnée


Les principes de l'organisation de General motors:


- les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi;
- Centraliser certaines fonctions et certains contrôles;
- La direction générale ne devait pas s'occuper de l'exploitation des divisions mais se consacrer aux problèmes de politique générale.
- L'organigramme devait prévoir des moyens pour que chaque division soit représentée consultativement dans les autres divisions.



La coordination par l'uniformisation des méthodes de gestion et la centralisation des décisions financières:

- Une méthode uniforme et centralisée de la comptabilité,
- Une gestion centralisée de la trésorerie,
- Une méthode uniforme de la prévision de la demande a court terme
- Des méthodes uniformes de calcul des prix de revient standard et des budgets variables annuels
- Une méthode uniforme pour le calcul à priori et à posteriori de la rentabilité des investissements.

- 
- Prendre des décisions dans la ligne de la politique générale de la compagnie;
 - Adresser des états périodiques de résultat;
 - Obtenir l'accord de la direction centrale pour un changement quelconque de la politique générale.



La décentralisation procure l'initiative, la responsabilité et la flexibilité des décisions proches des problèmes et donc une meilleure réponse aux conditions nouvelles.




Octave Gélénier

- Né en France en 1916
- Diplômé en sciences physiques, chimiques et biologiques
- Études complémentaires en économie, en politique et en droit privé
- Présidé CEGOS (cabinet en management) pendant plus de 40 ans
- Écrit plusieurs ouvrages: fonctions et taches de la direction générale (1953), Morale de l'entreprise et destin de la nation (1965)
- Décédé en 2004



La politique générale



La politique générale est définie par le choix des objectifs et l'organisation des moyens (programmes et budgets).




Les objectifs sont essentiels pour l'entreprise car ils permettent:

- la délégation réelle de l'autorité,
- la définition réelle des responsabilités,
- l'intégration des services,
- la définition des structures,
- la supervision hiérarchique,
- la motivation.





Un programme prévoit:

- Une décompositions en phases avec des sous objectifs
- Une décomposition en opérations de chaque phase



Les budgets valorisent les programmes.
Ce sont les seuls moyens pour synthétiser et
évaluer les politiques; ils sont
indispensables.

- 
- légère : un éventail de subordonnés de quatre à huit pour un cadre
 - minimiser le volume des communications
 - maximum d'organes pourvus d'objectif mesurable



L'efficacité de l'entreprise est très liée à l'efficacité des groupes de travail qui la composent. L'efficacité de groupe est assurée, d'une part , par la constitution d'équipes, et d'autre part, par la délégation de responsabilité.

Critiques de l'école néoclassique

- Les concepts managériaux néoclassiques ne sont plus valables aux entreprises qui arrivent à un stade avancé de développement → apparition de la théorie des systèmes;



CONCLUSION



Merci pour votre attention

Bibliographique:

- « Introduction critique aux théories d'organisations », Bruno LUSSATO, Edition DUNOD 1992.
- « Les grands auteurs en organisations », Jean-claude SCHIED, collection sciences humaines, maison d'édition: DUNOD 1990.
- « Organisation et management: guider le développement de l'entreprise » tome III, Gilbert JB PROBST, Jean- Yves MERCIER, Olivier BRUGGIMANN, Aïna RAKOTOBARISON. Les édition d'organisation 1992.