

Plan

Introduction

Contexte

I. Les Principes de l'école néoclassique

1. Maximisation du profil
2. Décentralisation
3. L'éventail de subordination
4. Direction par objectif
5. Le contrôle, l'autocontrôle, et le principe d'exception
6. La compétitivité et la motivation

II. Les théoriciens de l'école néoclassique

1. PETER FERDINAND DRUCKER
2. ALFRED PRITCHARD SLOAN
3. OCTAVE GELINIER

Conclusion

INTRODUCTION

En dépit de certaines apparences, on ne peut en aucune manière parler de révolutions, ni même de simple évolution, à propos des conceptions successives de l'entreprise. Plutôt que d'une suite séquentielle d'étapes ; c'est-à-dire d'un processus d'enveloppement total ou partiel d'une doctrine par la suivante. Chaque mouvement s'est développé en réaction contre celui qui le précédait, sans en intégrer quelque partie et s'est effacé devant celui qui le suivait selon un processus analogue. Les théories émanent de l'expérience vécue ou de sources intellectuelles et techniques extérieures à l'entreprise. Elles ont souvent limité leur domaine à tel secteur fonctionnel, tel approche qualitative ou quantitative. Leur répartition peut se faire selon les secteurs de l'entreprise ou suivant leurs sources d'inspiration.

L'école néoclassique des organisations; qui ne fait pas exception de cette règle générale; correspond à un mouvement empirique qui se développe à la fin de la seconde guerre mondiale.

Comme son nom l'indique, l'école néoclassique s'inscrit dans le cadre défini par les classiques : d'une part, son approche est empirique, dans la mesure où les principaux auteurs conceptualisent des théories à partir de multiples expériences réalisées au sein d'une activité de conseil en management. D'autre part, elle adopte une attitude pragmatique car les tenants de cette école considèrent leur science comme le fait de l'expérience, et se proposent quelque fois d'en tirer des généralisations ; mais le plus souvent l'objectif de ces généralisations est de transférer cette expérience aux praticiens et aux étudiants de management (**Les hypothèses de base de l'école néo classique**). Cette école a conservé l'idée de l'école classique que la science de l'organisation doit aboutir à formuler des principes clairs, praticables, valables pour toute organisation.

Citons parmi les membres les plus éminents du mouvement néoclassique : Peter Ferdinand Drucker, Alfred P. Sloan et Octave Gélienier, ces auteurs ont cherché à intégrer les nouveaux besoins des firmes dans leurs analyses : répondre à l'évolution des besoins des consommateurs, faire évoluer la fonction marketing, tenir compte des changements sociaux et ils ont particulièrement travaillé sur le rôle de la direction générale, sur la fonction de management ainsi que sur des structures organisationnelles.

L'essentiel de notre exposé consistera à aborder l'école néo classique en théories des organisations afin d'en connaître les apports fondamentaux de chaque auteur et de dégager ce qui les oppose ou les rapproche, ainsi de traiter les différents principes de cette école.

CONTEXTE

Le second conflit planétaire et ses conséquences ont en effet largement bouleversé la pensée et l'action humaines.

Ce sont d'abord sur un plan géopolitique, les alliances fluctuantes entre blocs: le pacte germano-soviétique, puis son éclatement, la séparation du monde en deux blocs parallèlement à l'émergence de la puissance économique du Japon, l'indépendance progressive, dans la douleur ou dans la guerre, des anciennes colonisations.

Sur le plan scientifique, les travaux d'Einstein ont mis en évidence la relativité. D'un point de vue économique, la reconstruction permet peu à peu l'émergence du bien-être "général" et de la société de consommation, mais les rôles sont repartis de façon plus floue, les richesses ne se concentrent plus aux mains des familles mais d'entreprises. Tout devient "relatif", on cherche de nouveaux dogmes, de nouveaux cadres de référence pour s'y conformer, mais ceux-ci s'axent beaucoup plus sur l'opportunisme, ils dépendent des conditions.

La conscience du besoin d'un idéal planétaire émerge avec les luttes entre blocs idéologiques, l'homme apparaît comme partie intégrante de son environnement à l'apogée de l'ère industrielle.

Les recherches en matière de l'organisation, partie prenante de ce mouvement d'ensemble, tentent aussi de trouver une voie pour maîtriser l'incertitude naissante et pour se donner de nouvelles règles. L'école néoclassique illustre cette démarche, que l'on peut caractériser à travers cette phrase: "il n'existe pas d'organisation meilleure que les autres, mais toutes ne sont pas aussi efficace".¹

¹ PROBST, BRUGGIMANN, MERCIER, RAKOTOBARISON « Organisation et Management : guider le développement de l'entreprise » tome 3, les éditions d'organisation 1992.

I. Les principes de base de l'école néo-classique²:

Le mouvement empirique s'appuie sur six grands postulats à l'origine des "principes d'action pour le management" à savoir:

1. le principe de la maximisation du profit

Le concept de profit est débarrassé de toute connotation idéologique de l'argent. Le profit est avant tout une garantie de survie, et les réserves qu'il permet de constituer contre les aléas de plus en plus nombreux de la vie économique actuelle assurent à cette organisation sociale la sécurité qui lui est indispensable pour envisager l'avenir.

Ce n'est qu'après avoir assuré cette sécurité que le profit contribue au développement de l'entreprise, par autofinancement ou attraction de capitaux. Le personnel bénéficie de l'expansion qui en résulte à travers la hausse des rémunérations et le jeu des promotions. Le profit n'est pas une fin en soi, mais un facteur essentiel de survie et de développement de l'entreprise.

Le principe de maximisation a servi de base au concept de centre de profit, développé par Sloan, à partir des sections autonomes déjà connues dans l'industrie. Il conduit à l'élaboration d'unités autonomes disposant chacune de son équipement et son organigramme Line et de son support Staff.

2. Le principe de décentralisation

D'après Drucker, le principe de maximisation du profit implique la décentralisation des responsabilités vers le bas et la départementalisation par produits. De ça fait, la prise de décision doit se situer au niveau le plus bas, compatible avec la collecte de toute l'information nécessaire et utilisable. Mais tenant compte de l'impossibilité de la collecte de cette dernière; toute l'information nécessaire; de façon exhaustive, aussi les connaissances acquises au cours d'un apprentissage permettent la réduction des lacunes par le risque, que l'école néo-classique va adopter une structure plate et des centres de décision proches de base. Aussi l'école préconise une formation au niveau de base.

3. L'éventail de subordination

Dès que la majeure partie de l'information décisionnelle n'a plus à remonter l'organigramme, un notable allègement des communications peut être réalisé, les conséquences suivantes en découlent:

- Le chef, déchargé de toute supervision technique détaillée peut embrasser, d'un coup d'œil, des activités hétérogènes.
- Le "span" est élargi et la structure peut être étalée,
- Le chef hiérarchique peut se consacrer à sa véritable mission, qui est d'élaborer les objectifs et de prévoir les aléas.

² BRUNO LUSSATO, "Introduction critique aux théories d'organisations", Edition DUNOD 1992, pp: 86-92

4. La direction par objectifs

L'entreprise est divisée en centres autonomes de gestion. Cette autonomie doit être assurée et on doit la rendre réelle, en laissant libres les responsables de toutes les décisions qui relèvent de leur compétence. Cette liberté nécessite un renforcement de lien d'intégration. Les nécessités des liens d'intégration conduisent à une distinction entre les objectifs principaux et secondaires.

Les objectifs secondaires concernent les centres autonomes, alors que les objectifs principaux déterminent les différentes structures de bases, ainsi que leur charte commune. Intégrer, c'est donc faire reconnaître les objectifs principaux dictés par l'intérêt général et faire accepter l'arbitrage permanent des niveaux supérieurs, qui possèdent une vue d'ensemble suffisante pour élaborer ces objectifs principaux.

La combinaison du principe de décentralisation et hiérarchisation d'objectif clairement définies créent un "style de commandement" original. La forme de management qui en découle est nommée "direction par objectif".

5. Le contrôle, l'auto-contrôle et le principe d'exception

Les unités décentralisées doivent être autonomes. Mais cette décentralisation des responsabilités doit être aussi contrôlée, chose qui peut apparaître d'un premier coup contradictoire. Mais si on accepte que le contrôle soit le complément naturel de la décision, on peut très bien imaginer un mode de contrôle compatible avec l'indépendance des unités décentralisées. Ce qui signifie que les unités autonomes doivent assurer elles-mêmes le contrôle de la réalisation des normes dérivant des objectifs prédéterminés, tout en rendant régulièrement des comptes à la hiérarchie, qui n'intervient qu'en cas de dysfonctionnements ou d'exceptions (résultats anormaux, incapacité temporaire du chef d'unité autonome d'atteindre les objectifs fixés...).

Dans la doctrine néoclassique, la répartition des décisions se fait par degré d'étendue spatiotemporelle, les échelons supérieurs se chargeant des décisions relatives à des secteurs d'autant plus larges de l'entreprise, et à un avenir d'autant plus lointain que l'on s'élève dans la pyramide hiérarchique, l'intervention dans les tâches d'un niveau inférieur étant exceptionnelle.

6. la compétitivité et la motivation

La motivation par compétitivité est un principe admis par les auteurs néoclassiques qui mettent l'accent sur la nécessité d'aider les acteurs de l'entreprise à réaliser leurs ambitions dans la structure. Si les classiques ont limité les motivations de l'homme à une gamme très restreinte; à savoir, peur des sanctions, appât du gain, satisfaction d'accomplir son devoir dans un cadre défini, sécurité d'emploi, et les tenants de l'école des relations humaines ont y ajouté le besoin d'intégration au groupe et de coopération sociale. Les néo-classiques vont insister sur les besoins positifs, pour inciter l'individu et le groupe au dépassement (Drucker, Gélénier).

D'après Drucker, les principales motivations qui poussent l'homme à améliorer son travail; après la satisfaction des besoins d'entretien; sont l'intérêt qu'il lui porte et 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 imparties,
- Un objectif clairement défini et un travail intéressant,
- Une mesure objective des résultats, qui permettent d'apprécier les efforts individuels et de susciter un esprit de compétitivité,
- La mise en œuvre de moyens susceptibles de développer les initiatives couronnées de succès,
- Une promotion proportionnelle aux succès obtenus sans barèmes dégressifs
- Les sanctions en cas d'échec, avec toutefois une certaine tolérance (droit à l'erreur).

Les deux grandes motivations positives sont donc:

- L'intérêt personnel accordé à un travail dont on est responsable
- L'ambition et le besoin d'accomplissement.
- Les motivations négatives
- La crainte de l'échec
- L'angoisse consécutive à la compétition

II. Les théoriciens de l'école néoclassique

1. Peter Ferdinand Drucker

a) Biographie^{1 2}

Peter Ferdinand Drucker est né en 1909 à Vienne en Autriche. Son père était un haut fonctionnaire du ministère de l'économie austro-hongrois et sa mère était médecin. Il a eu un doctorat en droit public et en droit international. Il fut journaliste en Autriche jusqu'à l'avènement des nazis. Entre 1933 et 1936, il travailla comme économiste à Londres à London banking house. Il émigra à New York en 1937 où il fut d'abord le correspondant de presse de journaux anglais puis un consultant en économie pour des banques et compagnies d'assurances anglaises, il devint par la suite conseiller en management de plusieurs grandes compagnies américaines notamment General Motors dont Sloan était directeur général. Il va publier en 1945, *Concept of the Corporation*, un livre qui fait date, le premier ouvrage qui décortique l'organisation managériale d'une entreprise. Il vient de créer le métier de consultant d'entreprise qu'il va poursuivre dans d'autres sociétés américaines - grands groupes américains ou start-up - pendant plus de 60 ans. Il a travaillé également conseiller pour les associations, les organisations caritatives ou les administrations. Il fut professeur de management à New York université entre 1950 et 1971. Il a combiné entre le consulting et l'enseignement. Il a décédé le 11 novembre 2005.

¹ Jean Claude Scheid « les grands auteurs en organisation » collection sciences humaines, DUNOD 1990, pp 105 et 106.

² http://fr.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

b) Principaux apports¹

P.F Drucker est l'un des plus éminents représentants de l'école néoclassique en organisation, il croit que le management est devenu la fonction sociale la plus importante: **“le management est en fait la fonction essentielle et capitale de notre société”**.

Par ailleurs il croit à la spécificité du management: **« le management est un travail et comme tel, il requiert une compétence particulière, des outils propres et des techniques distinctes »**.

Les sept grands principes sur lesquelles repose le management pratiqué par les entreprises à savoir :

- L'organisation scientifique du travail,
- La décentralisation,
- Le management du personnel,
- La formation des managers,
- La gestion financière,
- Le marketing,
- La planification à long terme.

Ces principes sont devenus insuffisants parce que la spécialisation avait des limites, plus l'apparition de nouveaux besoins comme l'innovation et le changement social, l'organisation du travail intellectuel et le besoin de considérer la responsabilité sociale (qualité de la vie, développement économique) comme objectif. Ce qui a poussé P.F.Drucker à redéfinir les tâches majeures du management et qui sont:

➤ **La fixation de l'objectif ou de la mission de l'organisation**

Pour P.F.Drucker: **« seule une définition précise de la mission et de l'objectif de l'institution rend possible la détermination d'objectif clairs et réalistes...il est impossible d'être efficace avant de décider quelle sera la tâche à accomplir »**

Pour P.F.Drucker les objectifs doivent:

- Etre Calculés à partir de la nature actuelle et future de l'entreprise, ils représentent la stratégie fondamentale de l'entreprise ;
- Etre Opérationnels (da vraies consignes de travail) et motivants (entraînent le travail par eux même);
- Permettre la concentration des ressources et des efforts ;
- Etre multiple et non en petit nombre ;

¹ Jean Claud scheid « les grands auteurs en organisation » collection sciences humaines, DUNOD 1990, pp 106 – 116.

- Etre établis dans les secteurs-clefs: le marketing, l'innovation, l'organisation humaine, la responsabilité sociale et le profit nécessaire pour couvrir les risques ;
- Permettre la répartition de travail, ce sont les vrais déterminants de la structure de l'entreprise.

Les objectifs ont donc le grand avantage de réduire la complexité de la réalité, de tester les résultants, de prédire les comportements et d'améliorer les performances par l'examen des écarts aux objectifs. Néanmoins les objectifs ne sont pas des commandements mais des engagements, ne sont pas une prédestination mais une direction. Il s'agit d'impliquer le personnel afin d'assurer un travail productif.

➤ **L'établissement d'un travail productif**

Le problème central de toute organisation est de rendre productif le travail humain. **"L'organisation est une machine à maximiser les forces humaines"**.

En effet, le travail a cinq aspects fondamentaux : physiologique, psychologique, lien social, gagne-pain et rapport de pouvoir, et toutes les théories sur le travail ont cherché à privilégier un de ces aspects alors que tous sont primordiaux. Par exemple la théorie Y de MEC GREGOR qui exige beaucoup du travailleur et du dirigeant : celui-ci devrait comprendre toutes sorte de gens, et posséder de toutes sortes de technique psychologiques, éprouver de la sympathie pour tous ses subordonnés,... on comprend que les managers ne l'appliquent pas.

P.F.Drucker préconise que c'est à partir de l'examen des organisations qu'on peut trouver des solutions. Le travail productif est spécifique à chaque organisation. Il a examiné trois organisations possédant des caractéristiques très différentes :

- Au japon, l'organisation des entreprises est très hiérarchique avec cependant une participation importante des subordonnés aux décisions et à la définition du travail, les salaires dépendent de l'ancienneté et non de la responsabilité, et les employés suivent des cours de formation non pas pour obtenir d'autre postes mais seulement pour connaître le travail des autres.
- La compagnie Suisse Zeiss a réussi par la volonté de ses employés de développer continuellement leurs compétences.
- La compagnie américaine IBM a connu un succès extraordinaire en laissant une très grande responsabilité aux exécutants dans la fixation de leurs normes de travail.

P.F.Drucker, à travers ces trois exemples montrent que le succès d'une entreprise est dû à l'organisation de la responsabilité des travailleurs, ce qui signifie:

- Un travail organisé (avec standards, contrôle...)
- Un autocontrôle: c'est à l'employé de se contrôler (il a simplement besoin d'informations sur les résultats), P.F.Drucker affirme que **"le travailleur n'a besoin ni de félicitations, ni de Blâmes pour savoir s'il travail bien, il le sait"**.

- Un apprentissage continu : il est essentiel pour éliminer la résistance au changement et l'obsolescence des connaissances.

Le travailleur doit être considéré comme un partenaire par la direction, en plus, l'entreprise est amenée de lui assurer la sécurité de l'emploi et la sécurité du revenu. Ces deux sécurités sont aussi nécessaires que le profit pour la survie et le développement de l'entreprise. Drucker considère que le profit qui couvre le risque des capitalistes, devrait aussi couvrir les risques des employés pour les pertes d'emploi et de revenu.

Cette nouvelle forme de gestion du personnel n'a aucun effet sur le pouvoir du dirigeant du fait que le manager n'a pas de pouvoir, il n'a que des responsabilités.

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

1. Fixer les objectifs,
2. Analyser et organiser le travail en une structure,
3. Motiver et communiquer,
4. Mesurer par des normes,
5. Former les gens,

Il y ajoute que le manager doit être une personnalité intègre avec une force de caractère. Il note qu'il doit éviter certaines erreurs courantes comme :

- a) Créer des tâches trop parcellaires pour y croire ;
- b) Créer des postes d'adjoints ;
- c) Définir des tâches insuffisantes en durée (l'employé s'occupe du travail des autres) ou trop lourdes (trop de réunions et de déplacements),
- d) Organiser les tâches du haut vers le bas: il faut faire l'inverse et accorder aux échelons inférieurs, toute l'autorité qui n'est pas expressément et par écrit, réservée à la direction générale.

➤ **La gestion des impacts et responsabilités sociales**

P.F.Drucker note qu'aujourd'hui les structures des organisations doivent répondre à des problèmes nouveaux. Les deux solutions du passé (organisation fonctionnelle de H.FAYOL et l'organisation décentralisée de A.P.SLOAN) sont certes encore valables respectivement pour la petite entreprise industrielle et pour la grande entreprise diversifiée mais elles ne conviennent pas pour :

- La grande entreprise non industrielle : société de service ;
- La grande entreprise industrielle trop complexe et trop diversifiée ;
- La grande entreprise hors USA : multinationale ;
- Les entreprises qui emploient surtout des travailleurs intellectuels ;
- Les entreprises tournées vers les innovations plutôt que la gestion.

P.F.Drucker précise qu'il faut tenir une nouvelle approche qui prend en considération les enseignements du passé :

- Une mauvaise structure est la garantie de résultats nuls,
- La structure n'évolue pas d'elle-même,
- La structure vient après la définition des activités,
- La structure fait suite à la stratégie
- Il n'existe pas d'organisation parfaite.

Une structure est définie par l'analyse des activités, des décisions, et des relations. Selon P.F. Drucker il n'y a que cinq structures possibles qui sont:

Deux structures sont fondées sur les tâches à savoir:

- L'organisation fonctionnelle
- L'organisation par équipe

Deux structures sont fondées sur le résultat telles que:

- La décentralisation fédérative
- La décentralisation simulée

Une structure fondée sur les communications:

- L'organisation par système.

1)-La structure fonctionnelle:

Cette structure est claire, stable, sécurisante, centrée sur l'effort, mais elle est aussi rigide, peu rentable, elle remonte les décisions au sommet, et elle ne provoque pas la compétition. Elle ne convient pas aux grandes entreprises ni aux tâches de direction et d'innovation. Son champ d'application est en fait restreint aux entreprises industrielles de taille et de complexité technologiques moyennes dans un environnement stable.

2)-la structure par équipe:

Comprend des groupes permanents ou non, de personnes de qualifications différentes travaillant à une tâche spécifique, personnes qui peuvent participer à plusieurs groupes différents, à divers moments de leur temps de travail, c'est une organisation avec une grande faculté d'adaptation, d'innovation, de souplesse, mais il manque de clarté, de discipline, instable, coûteuse, c'est une forme moderne qui convient aux tâches d'innovation, de direction, limitées en ampleur, fondée sur des connaissances très spécialisées.

3)-la structure décentralisée fédérative:

Elle suppose que l'organisation est divisée en secteurs d'activités autonomes c'est à dire en secteurs dont chacun peut être considéré comme une entreprise parce qu'elle vend à un marché, des coûts propres. Cette structure est claire, adaptative, économique, centrée sur les résultats, elle peut réduire les contrôles et former les dirigeants. Mais elle est exigeante: elle suppose responsabilité, autodiscipline des dirigeants des secteurs. P.F. Drucker ne croit pas à l'avenir des conglomérats parce qu'un centre qui s'occupe de domaines très différents (chimie, machines à coudre, électronique, loisirs...), ne peut être fort.

4)-la structure décentralisée simulée:

C'est une organisation d'unité qui ne peuvent constituer des entreprises parce qu'elles n'ont pas de vrais marché, de vrais compte de résultat, exemple des entreprises intégrées comme dans la chimie, les banques, les transports... simulée parce que les entreprises utilisent des prix interne de cession entre ses unités. Cependant chaque unité a ses propres: objectifs, plan, et compte d'exploitation. Mais cette organisation est difficile parce que beaucoup de décisions remontent à la direction et dépendent trop des prix de transfère et de la répartition des coûts.

5)-la structure par systèmes:

C'est une extension de la structure par équipes, ces systèmes sont temporaires ou permanents et chaque unité concourait 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.

Cette structure fait preuve de souplesse, d'adaptabilité, elle réalise une grande coordination et elle développe beaucoup de relations personnelles, ce qui est essentiel quand des différences culturelles existent.

Mais elle semble peu Claire, instable anti-économique, avoir communication interne difficiles avoir des difficultés pour contrôler le travail. Et elle a déjà connu des échecs sérieux (dans les transports collectifs, l'urbanisme...).

L'organisation se situe toujours dans une communauté et elle doit prendre en compte l'influence que l'organisation a sur elle de même que l'influence de la communauté sur l'organisation. P.F.Drucker insiste toujours sur la finalité sociale de l'entreprise et la responsabilité sociale du manager, pour lui l'entreprise est une institution conçue pour créer des changements ("alors depuis l'aube de l'histoire, toutes les institutions humaines, la famille, le gouvernement, l'église ont toujours été conçues pour s'opposer aux changements") et cela signifie satisfaire les gens de l'extérieur, obtenir des résultat à l'extérieur;" satisfaire les membres de l'organisation n'est pas et ne sera jamais les taches principales ou l'épreuve des organisations".la responsabilité sociale du management est d'abord que l'organisation exécute sa mission spécifique, mais elle est aussi de gérer les impacts sociaux que son action provoque.

2. Alfred Pritchard Sloan

a) Biographie^{1 2}

A.P.Sloan, est né à new haven en 1875 aux Etat Unis. C'est un bachelor of sciences en électricité du massachussets institut of technology, il est le type du dirigeant professionnel. Il passa quarante cinq ans au service de la General Motors Company aux Etats-unis, vingt trios

¹ Jean Claud scheid « les grands auteurs en organisation » collection sciences humaines, DUNOD 1990, pp 117

² http://fr.wikipedia.org/wiki/Alfred_P._Sloan

ans comme directeur général et dix ans comme président du conseil d'administration. C'est sous sa direction que la General Motors devint une des deux ou trois premières entreprises mondiales (avec 748 400 employés à la fin de 1976, un chiffre d'affaire de 217 milliards de francs et un bénéfice de 13 milliards de francs en 1976). Il a écrit un seul ouvrage *my years with General Motors*. Il a décédé en 1966.

b) Principaux apports¹

Les apports de l'auteur aux pratiques managériales sont nombreux, son principe de base est **la décentralisation coordonnée**, ses idées sur cette dernière eurent une influence considérable sur l'organisation des grandes entreprises aux Etats-unis.

A.P.SLOAN débuta à 50\$ par mois, en 1895, comme homme à tous faire à la compagnie HYATT, entreprise qui fabrique des roulements à bille. En 1898, son père racheta la compagnie qui allait mal, pour 5000\$ et dans les six mois suivants, A.P.SLOAN, comme directeur, réussit à faire 12000\$ de bénéfices ; les bénéfices atteignirent une moyenne de 60000\$ par an vers les années 1900. Sa compagnie grandit avec le développement de l'automobile grâce au réinvestissement de tous les bénéfices. En 1916, le directeur de la UNITED MOTORS lui racheta la compagnie pour 1 350 000\$ dont la moitié comptant et l'autre moitié sous forme d'actions. A.P.SLOAN devenait la directeur général. en 1918, la UNITED MOTORS fut intégrée GENERAL MOTORS, A.P.SLOAN continuant à diriger la division de UNITED MOTORS entra au comité de direction de GENERAL MOTORS.

A.P.Sloan dirigea un comité chargé de formuler une réglementation des relations entre les divisions (Chevrolet, Cadillac...) la chose qui a jeté les principes de l'organisation future de la General Motors qui sont:

- les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capitale 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.

Ses premières interventions renforcèrent le contrôle central et il créa un comité central des achats où toutes les divisions étaient représentées, ce central était responsable de tous les achats des divisions. A.P.Sloan a reconnu après que la centralisation n'était pas très valable car elle ne permettait pas de grandes économies et empêchait les divisions de se sentir responsables des produits achetés, il centralisa par la suite la gestion des fonds de trésorerie, cela pour encaisser toutes les créances, et payer toutes les dettes des divisions. L'effet de cette centralisation fut bénéfique d'autant plus qu'elle permit de faire de très bonnes prévisions financières. Mais les crises que connut la General Motors, notamment la crise de 1929, montrèrent bien le besoin de conserver une vraie décentralisation.

¹ Jean Claud scheid « les grands auteurs en organisation » collection sciences humaines, DUNOD 1990, pp 118 – 122.

A.P.Sloan considère que la coordination par des comités a très bien réussi à la General Motors, mais aussi un autre moyen est important à savoir 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 à court terme
- Des méthodes uniformes de calcul des prix de revient standard et des budgets variables annuels,
- Une méthode uniforme pour le calcul a priori et a posteriori de la rentabilité des investissements.

Pour que la General Motors devienne réellement une entreprise décentralisée, A.P.Sloan a essayé de bien séparer ce qui était de la gestion (du ressort de division) et ce qui était de la politique (du ressort de la direction générale) et pour aider la direction générale, dans ce travail il créa neuf groupes d'études des politiques dans neuf domaines différents. Malgré l'autonomie des divisions, elles doivent:

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

En définitive, la décentralisation du pouvoir peut avoir plusieurs avantages tels que: la créativité, la responsabilité, l'initiative, le gain du temps, l'autonomie des décisions, la commodité du contrôle...

La coordination sur laquelle A.P.Sloan insiste beaucoup, est nécessaire parce qu'elle est: source d'économie et d'efficacité.

3. Octave Gélienier

c) Biographie¹

Octave Gélienier (1916) est un français, c'est un diplômé en sciences physiques chimiques et biologiques et qui a fait des études complémentaires en économie, ayant fait presque toute sa carrière dans une entreprise de conseil en organisation (la C.E.G.O.S) qu'il va diriger pour plus de 40 ans, même après sa retraite, il continua dans le cabinet comme étant un président d'honneur. Il adhère à une école de pensée appelée école néoclassique caractérisée par une synthèse empirique entre l'école de l'organisation scientifique du travail dont il reconnaissent la valeur toujours actuelle de bien des principes et l'école des relations humaines dont ils reconnaissent la validité des objections lorsqu'elles représentent quelque chose qu'ils ont vécu

¹ Jean Claude Scheid « les grands auteurs en organisation » collection sciences humaines, DUNOD 1990, pp 123 et 124.

Il a écrit plusieurs ouvrages: *Fonctions et taches de la direction générale* (1953), *Morale de l'entreprise et destin de la nation* (1965). Il a décédé à l'âge de 88 ans le 20 août 2004.

d) Principaux apports ¹

O.Gélinier a toujours lié les questions d'organisation aux problèmes de l'économie, il a critiqué très profondément la théorie micro-économique comme élément éloigné de la réalité; il a construit une nouvelle théorie de l'entrepreneur sur deux idées-forces: la concurrence et l'innovation.

O.Gélinier part de l'affirmation que le succès d'une entreprise passe par la construction calculée d'une ligne d'action de la direction générale sur un long terme, comprenant le choix des buts à l'aide de politiques et d'objectif et l'organisation des moyens par les programmes et budgets. Pour qu'une entreprise soit efficace, il est utile de clarifier **la politique générale** que O.Gélinier a appelé la stratégie-type de développement, afin d'unifier les comportements des dirigeants. La politique générale doit donc prendre en compte le type de concurrence sur le marché, le cycle de vie du produit, la capacité de financement, la rentabilité de l'activité et le taux de croissance de l'économie.

La fixation de la politique générale repose sur deux points essentiels:

- L'entreprise doit choisir une croissance à long terme.
- Une expansion à long terme nécessite que l'entreprise vaincre les goulets d'étranglement qui sont les marchés, les financements et la capacité de direction de l'équipe dirigeante.

Une politique n'a de valeur que s'elle est prolongée par des objectifs, c'est les objectifs qui permettent:

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

Les objectifs aussi sont normalement complétés par des programmes qui sont des plans détaillant toutes les actions à faire pour atteindre les objectifs. Un programme en générale prévoit :

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

¹ Jean Claud scheid « les grands auteurs en organisation » collection sciences humaines, DUNOD 1990, pp 124 – 132.

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

La définition de la structure des responsabilités est une autre tâche importante de la direction générale de l'entreprise. O.Gelinier fixe certaines règles pour la construction d'une structure efficace:

- **une structure efficace doit être légère** : un éventail de subordination trop étroit multiplie les niveaux d'autorités et provoque les courts circuits.
- **Une structure efficace doit minimiser le volume des communications non standardisables ni codifiables** échangées entre les groupes car leur rendement dépend de la structure : O.Gélinier estime que la communication entre groupes séparés par lettre, téléphone...est dix fois moins bonne que la communication à l'intérieur d'un groupe qui a mis en place une communication standard et codifiable en utilisant par exemple les bons de commandes, les ordres de fabrication...
- **Une structure efficace doit avoir le maximum d'organes pourvus d'objectif mesurable qui peuvent être:**
 - i. Des objectifs synthétiques mesurables sans arbitraire par le compte d'exploitation,
 - ii. Des objectifs mesurés par des résultats confrontés à une norme (prévision ou budget)
 - iii. Des objectifs mesurables seulement par des signes concrets (gestion de personnel par exp.).

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 :
 - Comprennent peu de personnes ;
 - Assurant des fonctions différentes et complémentaires ;
 - Unifiées par des objectifs communs ;
 - Interagissant fréquemment ;
 - Avec des cadres homogènes ;
 - Dirigé par un chef qui ne prend jamais les décisions seul.
- D'autre part, par la délégation de responsabilité.

CONCLUSION

L'école néoclassique est caractérisée par une synthèse empirique entre l'école de l'organisation scientifique du travail et l'école des relations humaines. Elle conserve l'idée de l'école classique que la science de l'organisation doit aboutir à formuler des principes claires, simples, praticables, valable pour toute organisation. Toutefois, il on intégré des principes nouveaux tels que la motivation et l'implication du personnel.

Cette école appelée aussi l'école empirique est fortement empreinte d'une morale, d'une conception sociale typiquement américaines, qui exalte les qualités d'ambition individuelle, d'esprit de groupe, d'avancement exclusivement fondé sur les résultats. Ces qualités favorisent, sans nul doute, l'adaptation de l'entreprise à un environnement changeant et fortement compétitif. Cette école a contribué à diffuser les notions originales : direction par objectifs, motivation par le travail et l'ambition. Elle en a repris d'autre qui sont mois, mais qui, présentées avec conviction, sont apparus sous un éclairage nouveau : décentralisation, contrôle par les résultats, structure plate...

Aucune autre école n'a obtenue les résultats de l'école néoclassique sur le plan d'efficacité individuelle. Presque toutes les entreprises occidentales depuis trente ans sont dirigées selon les conseils de cette école. Mais les reproches qu'on lui a adressés ont donné naissance à une nouvelle approche, celle des systèmes. La théorie des systèmes stipule que les concepts managériaux néoclassique ne sont plus valables pour les entreprises qui atteignent un stade avancé de développement.

BIBLIOGRAPHIES:

- PROBST, BRUGGIMANN, MERCIER, RAKOTOBARISON « Organisation et Management : guider le développement de l'entreprise » tome 3, les éditions d'organisation 1992.
- BRUNO LUSSATO, "Introduction critique aux théories d'organisations", Edition DUNOD 1992
- Jean Claud scheid « les grands auteurs en organisation » collection sciences humaines, DUNOD 1990

WEBOGRAPHIE:

- http://fr.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Alfred_P._Sloan

Table de matières

Plan.....	1
INTRODUCTION.....	2
CONTEXTE.....	3
I. Les principes de base de l'école néo-classique:.....	4
1. le principe de la maximisation du profit.....	4
2. Le principe de décentralisation.....	4
3. L'éventail de subordination.....	4
4. La direction par objectifs.....	5
5. Le contrôle, l'auto-contrôle et le principe d'exception.....	5
6. la compétitivité et la motivation.....	5
II. Les théoriciens de l'école néoclassique.....	6
1. Peter Ferdinand Drucker.....	6
a) Biographie	6
b) Principaux apports.....	7
2. Alfred Pritchard Sloan.....	11
3. Octave Gélienier.....	13
CONCLUSION.....	16
BIBLIOGRAPHIES:.....	17