

THEORIES DES ORGANISATIONS  
OU  
ECOLES DE PENSEE EN MANAGEMENT

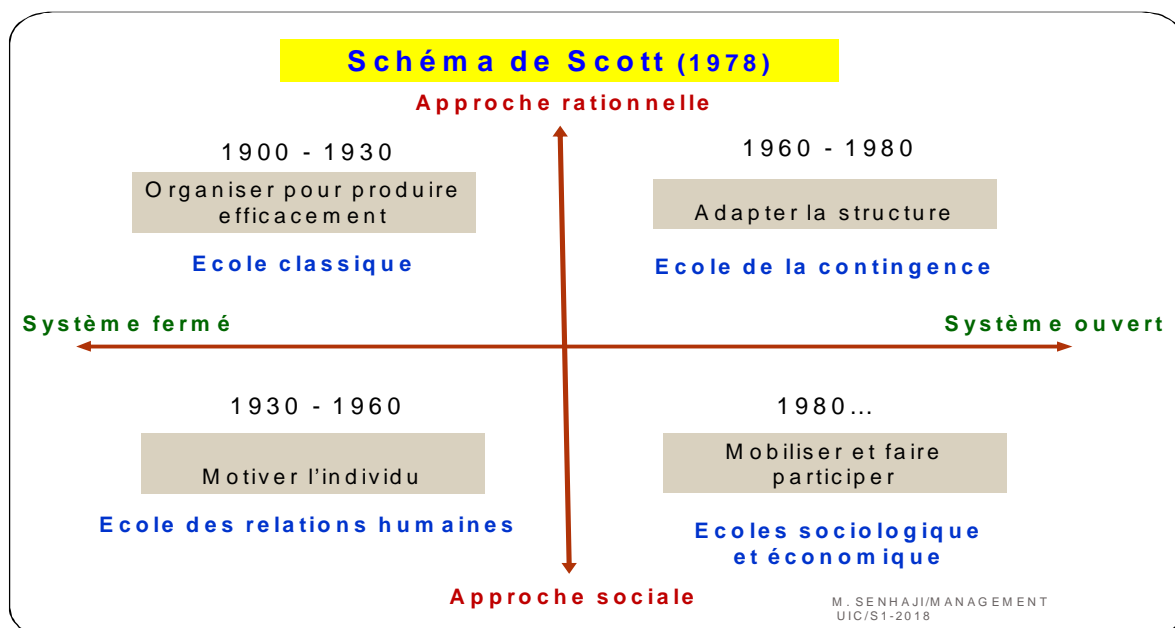
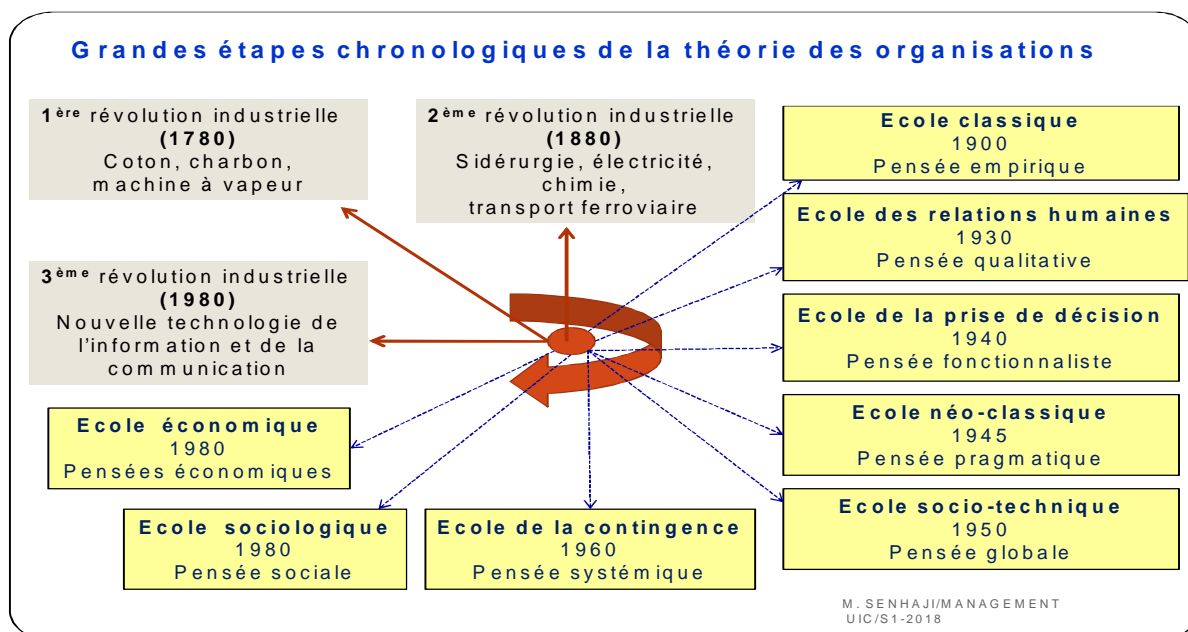
Les pratiques du management datent de plusieurs milliers d'années mais le développement du management comme discipline de savoir est très récente. Plusieurs théories du management ont surgi suite à la révolution industrielle avec la prolifération des usines.

Dans son ouvrage *The Evolution of Management Thought*, Daniel Wren fait remonter l'histoire du management jusque cinq millénaires avant Jésus-Christ, chez les Sumériens, qui produisaient des relevés pour faciliter les activités gouvernementales et commerciales.

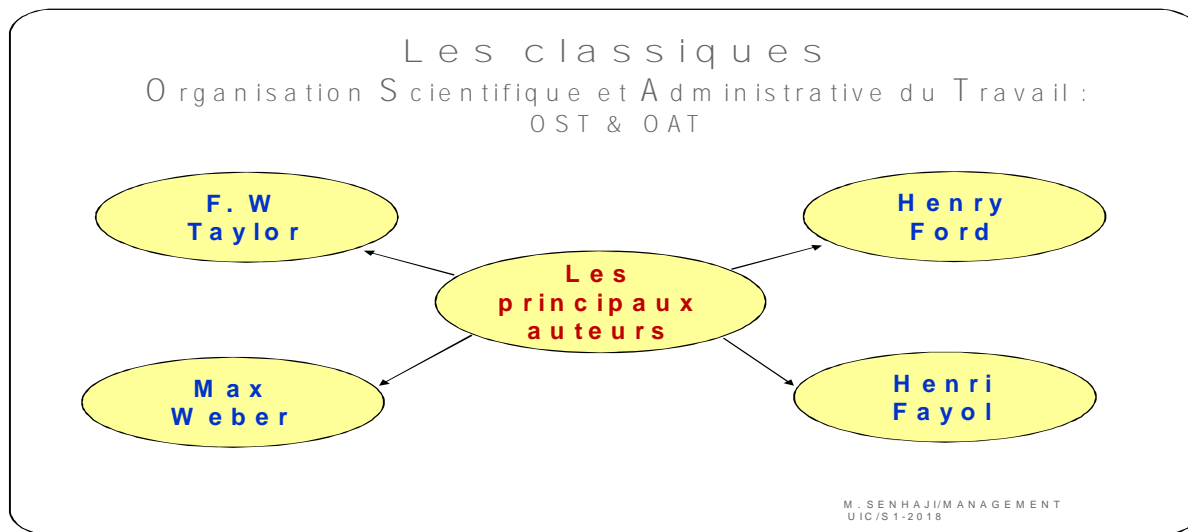
Le management a joué un rôle important dans la construction des pyramides d'Egypte, dans l'émergence de l'Empire romain et dans le succès commercial de Venise au XIV<sup>ème</sup> siècle. Avec la révolution industrielle, au XVIII<sup>ème</sup> siècle, des bouleversements sociaux ont fait faire de grands bonds en avant à la fabrication des produits de base et des biens de consommation.

Les principes d'Adam Smith touchant la production de masse par la spécialisation des tâches et la division du travail ont encore accéléré le changement industriel. Au tournant du XX<sup>ème</sup> siècle, Henry Ford et d'autres industriels ont fait de la production de masse l'un des piliers de l'économie moderne. Depuis lors, les sciences et les pratiques de gestion ont connu un développement rapide et suivi.

On peut schématiser l'histoire complexe du management de la façon suivante :



## I. L'ECOLE CLASSIQUE



### Les hypothèses de base

- q Un seul mode d'organisation optimal ;
- q Les tâches sont parcellisées ;
- q Le travail sera organisé, coordonné et contrôlé par la hiérarchie car l'homme est un simple exécutant, incapable d'initiative.

### A - Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) : Ingénieur américain

**L'Organisation Scientifique du Travail** : L'entreprise est assimilée à une machine

#### La pensée de Taylor repose sur 4 principes de base :

- Ø Division horizontale du travail : Parcellisation et spécialisation des tâches après analyse des postes de travail pour déterminer la meilleure façon de faire (One best way).
- Ø Division verticale du travail en séparant les tâches de l'exécutant et du manager.
- Ø Contrôle du travail réalisé par des contremaîtres ;
- Ø Rémunération au rendement pour améliorer la productivité.

#### **Premier principe : la division verticale du travail.**

C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes ».

Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche « One best way ».

Ainsi, Taylor, chargé d'améliorer les méthodes dans une entreprise minière, va jusqu'à montrer au manœuvre la bonne façon de charger sa pelle pour atteindre la productivité quotidienne moyenne la plus élevée.

#### **Deuxième principe : la division horizontale des tâches.**

C'est la parcellisation des tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

La division horizontale des tâches, menée le plus loin possible, aboutit au **travail à la chaîne**, innovation de **Henry Ford**, appliquée à partir de 1913 dans ses usines. (**Louis Renault** avait adopté le même principe).

Au début du siècle, cependant, les machines ne réalisent que des opérations simples : l'homme est irremplaçable pour les manipulations complexes (changer la pièce par exemple).

La chaîne contraint ainsi l'homme à adopter le rythme de la machine.

## **Troisième principe : salaire au rendement et contrôle des temps.**

Taylor s'était bien rendu compte du caractère abrutissant du **travail ouvrier** et, en contrepartie, il préconisait que ce travail soit correctement payé et que les ouvriers puissent accéder à la société de consommation par une redistribution équitable des gains de productivité ainsi réalisés.

La seule motivation d'un tel travail ne peut donc être que l'argent. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose : à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel..

Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts, qu'ils découlent d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme (« la flânerie ouvrière »).

## **Quatrième principe : La coordination du travail au moyen de la hiérarchie fonctionnelle.**

Selon Taylor, l'ouvrier doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions différentes impliquées par son travail : un pour son rythme de fabrication, un pour ses outils, un pour ses affectations... (hiérarchie fonctionnelle).

Il est clair que le fossé s'accroît entre, d'une part, la surqualification et l'autorité des ingénieurs et, d'autre part, la déqualification des ouvriers qui ne peuvent accéder à un apprentissage global du processus et exécutent stupidement un geste dépourvu de sens.

Le taylorisme a entraîné le développement de la production en grande série, grâce à la standardisation des produits.

La notion de productivité a été vraiment mise en lumière avec l'OST.

## **En revanche, l'OST ne prend absolument pas en compte les aspects psychosociologiques du travail :**

q Le taylorisme crée des conditions de travail qui sont de moins en moins acceptées :  
- la parcellisation, la répétition des tâches engendre monotonie, démotivation, " tristesse" même ; d'où une augmentation de l'absentéisme, du nombre d'accidents, maladies (TMS) et une forte rotation des salariés ("turn-over"), une qualité insuffisante des produits, et des conflits sociaux (encadrement <-> ouvriers).

q La psychologie de l'homme au travail n'est pas prise en compte

## **B - Henry FORD : industriel américain (1863-1947)**

### **Standardisation des produits et OST**

Ford rationalise l'organisation de la production en reprenant les principes de Taylor :

- Production en grandes séries de produits non différenciés pour réaliser des économies d'échelle.
- Travail à la chaîne : le produit se déplace sur une chaîne de montage.
- Spécialisation horizontale : le processus de production est découpé en tâches élémentaires.

**Henry Ford**, industriel américain fondateur de la « Ford Motor Company » en 1903 s'inspire des principes du taylorisme pour mettre en place une nouvelle forme d'organisation du travail.

Henry Ford crée une société de production de véhicules particuliers au début du 20<sup>ème</sup> siècle et cherche à faire de l'automobile un produit de masse.

Pour atteindre cet objectif, il recherche donc un mode d'organisation permettant de produire à moindre coût un modèle de véhicule accessible au grand public. Il s'agira dans ce cas de la fameuse « **Ford T** » qui sera vendue à plus de 15 millions d'exemplaires entre 1908 et 1927.

Pour atteindre son objectif, Henry Ford doit résoudre un certain nombre de problèmes :

- Ø trouver un mode de production permettant une production de masse.
- Ø limiter l'absentéisme des ouvriers pour maintenir les cadences de production.

S'inspirant des travaux de Taylor, Ford met en pratique cette nouvelle organisation du travail en mettant en place un nouveau mode de production.

Au sein de son entreprise, Ford organise le mode de production autour de deux concepts clés qui sont :

- v La standardisation du produit ;
- v Le travail à la chaîne.

## **a) La standardisation du produit**

La définition d'un mode opératoire formalisé et favorisant les **économies d'échelles** repose sur une standardisation du produit fini qui n'est alors produit qu'en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d'économies d'échelles importantes :

« la Ford T » n'était produite qu'en une seule couleur, le noir.

## **b) le travail à la chaîne**

L'organisation du mode de production repose sur un mode de production en continu, dans lequel les différentes tâches élémentaires se succèdent les unes après autres et où le produit fini circule d'un atelier à l'autre.

Ce type d'organisation sera matérialisé dans l'espace par la mise en place d'une **chaîne de fabrication**.

Par ailleurs, ce mode de production se traduit par l'existence de salaires supérieurs à la moyenne pour les salariés concernés ce qui permet :

- ü d'améliorer la motivation du personnel (fondée essentiellement sur le salaire) ;
- ü de fournir aux salariés un revenu suffisant pour acquérir ce nouveau bien de consommation de masse.

La généralisation des principes tayloristes et de l'organisation fordiste du travail s'est traduite par la réalisation de gains de productivité très importants qui ont eu pour conséquence un formidable développement économique caractérisé par l'émergence d'une production et d'une consommation de masse.

Ceci explique en partie la croissance économique des années d'après-guerre appelée en économie les « trente glorieuses ».

Mais, à partir des années 70, ce modèle de développement semble rencontrer des limites importantes qui vont avoir pour conséquence une remise en cause des principes même du taylorisme et de l'organisation du travail à la chaîne.

## **C- Henri FAYOL : Ingénieur français (1841-1926)**

### **Les fonctions dans l'entreprise et l'administration**

Le directeur des mines de Decazeville identifie **6 fonctions** de l'entreprise :

- Technique : production.
- Commerciale : achats, ventes, échanges.
- Financière : recherche et gestion de capitaux.
- Sécurité : protection des biens et des personnes.
- Comptable : bilan, prix de revient, inventaire...
- Administration : Direction.

### **Les missions de la fonction administrative (de direction)**

Pour Fayol, l'**administration** consiste à :

- Prévoir : réaliser des hypothèses sur l'avenir.
- Organiser : mobiliser des ressources pour atteindre les objectifs.
- Commander : gérer les hommes en donnant des ordres.
- Coordonner : actions faisant converger vers le même objectif.
- Contrôler : vérifier que les objectifs fixés seront atteints.

L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise (Taylor était, quant à lui, plus concerné par l'aspect technique).

Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (que Fayol comme Taylor voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes. C'est ainsi qu'il va définir **14 principes généraux d'administration** :

1. Division du travail : la spécialisation augmente l'efficacité
2. Autorité et Responsabilité : pouvoir de donner des ordres et être obéi
3. Discipline : c'est la règle d'une organisation
4. Unité de commandement : le commandement double est souvent source de conflits
5. Unité de direction : un seul chef, un seul programme
6. Subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général
7. Rémunération équitable : proportionnelle aux efforts fournis pour l'entreprise
8. Degré de décentralisation : la centralisation est un fait d'ordre naturel, mais en soi, il n'est ni bon ni mauvais, la décentralisation dépend de l'activité et la qualité du personnel.

9. Hiérarchie : structures pyramidales
10. Ordre : une place pour chacun et chacun à sa place
11. Équité : la justice complétée par la bienveillance.
12. Stabilité d'emploi du personnel
13. Initiative : un puissant stimulant que l'entreprise doit encourager
14. Union du personnel : l'esprit de corps permet aux efforts de tous de tendre vers le même but (diviser pour régner est une faute car l'union fait la force)

## D - Max WEBER : sociologue et avocat allemand (1864-1920)

### Les sources du pouvoir dans trois types d'organisations

Le fondement de l'**autorité** dépend du type d'organisation :

- L'organisation traditionnelle : le pouvoir est dû au statut (propriété de l'entreprise). La succession est souvent familiale.
- L'organisation charismatique : l'autorité provient des qualités du dirigeant. Elle n'est pas transmissible.
- L'organisation rationnelle : la fonction exercée confère le pouvoir. Weber considère ce type d'organisation comme le plus efficace.

### Les propriétés de l'organisation bureaucratique

- La structure hiérarchique et les compétences de chaque emploi sont clairement définis.
- Les rémunérations sont fixes et dépendent des responsabilités et du niveau hiérarchique.
- La discipline est stricte.
- Une séparation existe entre l'emploi et la personne qui n'est pas propriétaire de son poste.
- Des règles écrites anticipent toutes les situations.
- L'avancement est déterminé par le supérieur hiérarchique.

Max Weber est un sociologue allemand (chercheur), pour lui la gestion d'une entreprise et la sélection de son personnel se fait sur le critère des qualifications techniques.

Ses travaux ont permis de mieux comprendre les relations d'autorité dans les organisations et ont posé les grands principes (règles) de la bureaucratie.

Weber s'est intéressé à la bureaucratie qui est une forme particulière d'organisation reposant sur des principes de droit et de rationalité et garantissant l'efficacité.

L'autorité est une pratique sociale qui permet à un individu de faire faire une action à un autre individu, avec l'accord de celui-ci. Elle s'appuie sur la légitimité de la personne qui l'exerce.

La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements. Le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de services) qui ont aussitôt valeur juridique.

C'est une organisation désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence, la rigueur, la précision et, bien sur, une stricte hiérarchie.

Ce modèle, selon Weber, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire : chacun est traité de la même manière.

Pour lui, l'**autorité** c'est l'aptitude à faire observer volontairement des ordres, alors que **le pouvoir**, c'est la possibilité de forcer l'obéissance.

Tout leader cherche à légitimer sa domination. Il distingue trois types d'organisation : charismatique, traditionnelle et rationnelle légale.

- q **L'autorité charismatique** est fondée sur les qualités personnelles du leader (Exemple : Henry Ford, Francis Bouygues, Bill Gates, Steve Jobs).
- q **L'autorité traditionnelle** résulte du statut social dont a hérité le leader.
- q Le troisième type d'organisation est **l'autorité résultant de l'organisation bureaucratique rationnelle légale** (repose sur des dispositions juridiques formalisées).

### Résumé (approche classique)

Dans sa recherche de l'organisation idéale (le one best way), l'approche classique postule que **le fonctionnement d'une organisation est rationnelle** :

1. Les règles, normes et procédures sont définies pour garantir l'efficacité et l'efficience de l'organisation ;
2. Les décideurs et les managers sont rationnels, toutes les décisions prises sont rationnelles ;
3. La technique domine l'organisation, c'est elle qui dicte les modes de fonctionnement rationnels.

Les approches classiques ont conduit à de réelles innovations au sein des organisations, mais elles correspondent à un moment de l'histoire des entreprises industrielles. Elles restent des repères utiles dans le management.

## **Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes même:**

L'application stricte des règles, normes et procédures conçues par les dirigeants et les managers, permet certes à l'organisation d'être performante. Or, dès les années 1940, des études menées par les sociologues montrent que la mise en place systématique de règles et de procédures peut-être contre-performante.

On peut également reprocher à ces approches classiques :

- q d'avoir évolué vers la bureaucratie et le cloisonnement,
- q d'avoir été plus adaptées à des systèmes fermés et des environnements stables,
- q d'avoir négligé par ailleurs les facteurs de pouvoir et de conflits humains :
- Un grand nombre de besoins humains (appartenance, reconnaissance...) ne sont pas retenus.
- Les relations entre les personnes et les groupes ne sont pas traitées.
- Les interactions et inter-relations entre l'environnement et l'organisation sont ignorées.

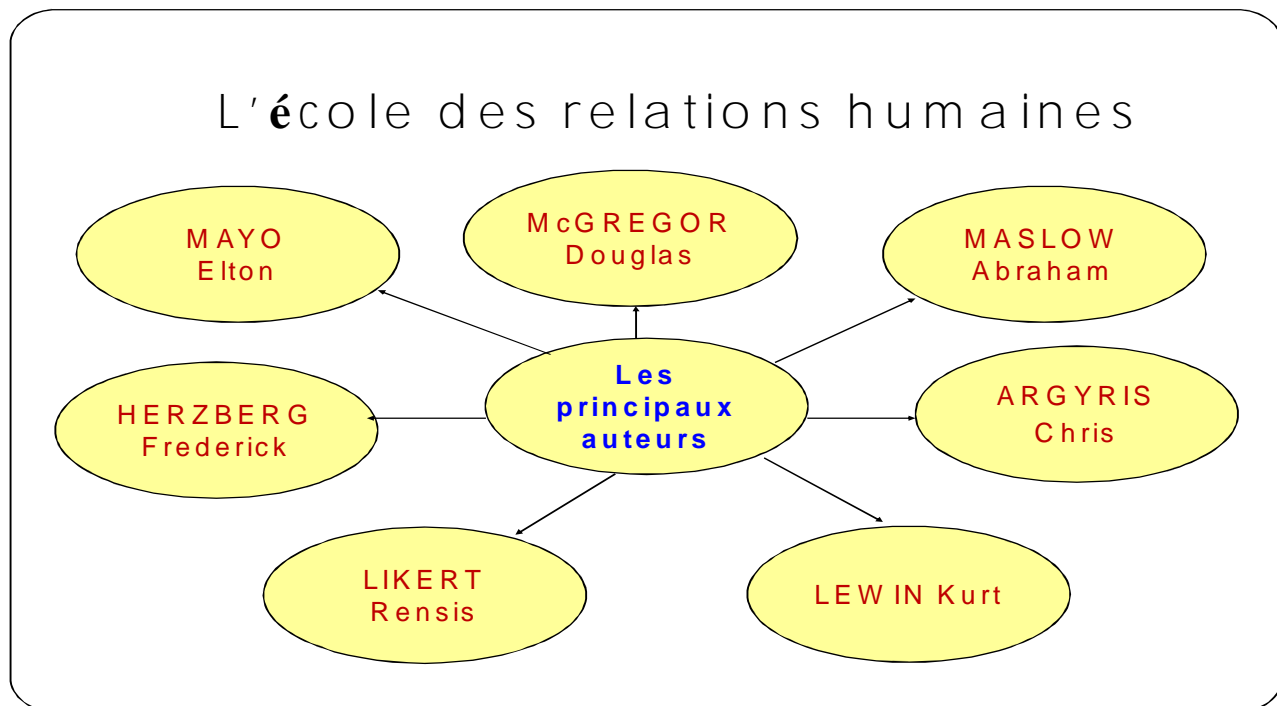
**La déshumanisation du travail** provoque une contestation de plus en plus vive :

Absentéisme, " turnover " important. Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et conflits sociaux de plus en plus dur contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.

Le taylorisme devient également le symbole de l'exploitation capitaliste de l'homme par l'homme. Il est vivement combattu par les partis de " gauche ", y compris aux États-Unis.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

## **II. ECOLE DES RELATIONS HUMAINES**



### **1. George Elton MAYO (1880 – 1949) : Professeur et chercheur en psychologie.**

#### **L'étude au sein de la Western Electric Company**

L'enquête est basée sur le postulat Taylorien que la productivité des salariés dépend des conditions matérielles de travail.

D'autres variables psychosociologiques apparaissent :



- Un style de direction plus participatif améliore les rapports avec la hiérarchie.
- Le besoin de reconnaissance (statut social).
- Le sentiment d'appartenance à un groupe.
- La satisfaction de besoins sociaux (sécurité...).
- La participation à la recherche d'objectifs communs.
- L'existence de leadership informel en dehors de toute structure hiérarchique.

L'organisation est un système social

## **Les expériences de « Hawthorne »**

L'initiateur de ce mouvement est **Elton MAYO** qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels que les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports humains à l'intérieur de groupes, et entre les groupes eux-mêmes.

Son étude la plus célèbre a été menée durant 5 ans au sein de la Western Electric Cie à Chicago.

Au cours de ces expériences, MAYO changea plusieurs fois les conditions de travail de 6 ouvrières dans un atelier (Éclairage, temps de repos, rémunération, horaires ....) et ceci, chaque fois en expliquant les raisons du changement proposé et avec l'accord unanime des 6 ouvrières.

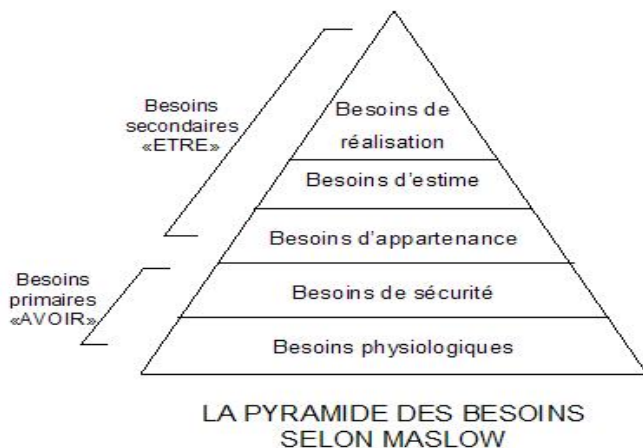
A chaque changement, la productivité du travail augmenta, y compris quand l'on revint à l'organisation initiale. Ces changements ne peuvent donc expliquer ces augmentations de productivité.

Ce sont donc plutôt l'attention et la considération dont ces ouvrières ont bénéficiées pendant cette expérience qui ont conduit ces dernières à " mieux " travailler.

## **2. Abraham MASLOW (1908 – 1970) : Psychologue Américain.**

### **La Théorie des besoins**

**Un besoin non satisfait reste source de motivation.**



## **3. Douglas Mc GREGOR (1906 – 1964) : Psychologue Américain.**

### **Les Théories X et Y**

La nature des hommes peut être différente :

- Selon **la théorie X**, l'homme n'aime pas travailler, n'est pas ambitieux et rejette les responsabilités. Cette vision, en général celle des dirigeants, sous entend que l'homme doit être dirigé, contrôlé.
- D'après **la théorie Y**, l'homme est motivé par son travail qui est source de satisfaction. Il accepte les responsabilités et sait faire preuve de créativité, d'initiative. MCGREGOR considère que ce type de management est plus adapté à l'homme.



## 4. Frederick HERZBERG 1923 - 2000 : Professeur Américain de psychologie industrielle.

### La théorie des deux facteurs

- Les facteurs d'insatisfaction peuvent susciter le mécontentement s'ils ne sont pas satisfaits mais ne sont pas source de motivation (ex : conditions de travail, rémunération, sécurité de l'emploi...).
- Les facteurs de motivation ou satisfaction influencent positivement le comportement individuel (ex : la reconnaissance de soi, l'appartenance à un groupe, l'intérêt du travail...).

Ces deux facteurs ressemblent à ceux de MASLOW.

Pour motiver le salarié, HERZBERG préconise **l'enrichissement des tâches**.

### **Facteurs source d'insatisfaction (facteurs externes).**

- Ø Les conditions matérielles
- Ø Le salaire
- Ø Les relations entre les individus
- Ø L'organisation
- Ø La gestion
- Ø La sécurité de l'emploi
- Ø ...

### **Facteurs source de satisfaction (facteurs internes).**

- ü La reconnaissance
- ü La considération
- ü L'estime des autres
- ü L'autonomie
- ü La nature des tâches
- ü Le développement personnel
- ü ...

## 5. Kurt LEWIN (1890 – 1947) : Docteur en philosophie

### La dynamique de groupe

Selon Kurt Lewin, il est plus aisé de faire évoluer un groupe qu'une personne isolée.

Il teste trois modes de commandement :

- Le leader autoritaire donne des ordres et est éloigné de ses subordonnés.
- Le leader démocratique dirige le groupe en acceptant les remarques, la discussion.
- Le leadership du laisser-faire implique que les directives, les informations sont sollicitées par le groupe. Le manager ne s'implique pas.

LEWIN recommande la deuxième forme de gestion de groupes.

## 6. Rensis LIKERT (1903 – 1981) : Psychologue Américain.

### Le principe de la relation intégrée et le leadership

Selon ce principe de la relation intégrée, **le travail de groupe permettrait l'amélioration des relations interpersonnelles**. Son travail concerne aussi les styles de directions (leadership) :

- Style autoritaire : Le pouvoir est centralisé. Un ensemble de règles et des modes de contrôles sont mis en place.
- Style consultatif : Le personnel donne son avis mais ne participe pas à la prise de décision. Les relations humaines sont améliorées.
- Style participatif : Chacun participe à la prise de décision.

## 7. Chris ARGYRIS (1923 -2013) : Professeur de management Américain.

### L'efficacité de l'organisation par l'apprentissage individuel et organisationnel

Tout homme doit avoir un sens à sa vie, il est donc nécessaire de lui faire confiance.

L'efficacité organisationnelle dépend de l'aptitude à intégrer les mutations et l'apprentissage organisationnel pour transformer la structure en organisation apprenante.

Il préconise donc un style de direction basé sur **l'élargissement des tâches** qui consiste à prendre part aux décisions et à la conception du travail.

### Approche comparée Ecole classique – Ecole des relations humaines

Ecole classique 1900-1930	Ecole de R.H 1930-1960
Ingénieurs	Psychologues
Approche empirique	Approche qualitative
Approche rationnelle	Approche sociale
Relation fondée sur l'autorité	Relation fondée sur la confiance
Décisions centralisées	Décisions décentralisées
Organisation ciblée sur l'individu	Organisation ciblée sur le groupe
Structure formelle	Structure informelle
Recours aux sciences mathématiques	Recours aux sciences humaines
Organiser pour produire efficacement	Humaniser l'organisation de l'entreprise

## III. L'ECOLE DE LA PRISE DE DECISION

### Herbert SIMON (1916-2001) : Prix Nobel d'Économie en 1978.

Il est le pionnier de 3 nouvelles sciences :

- L'intelligence artificielle.
- Les sciences de la décision.
- Les sciences de la cognition.

L'homme administratif " de SIMON se distingue de " l'homo oeconomicus ", car il ne maximise pas, économiquement, son utilité, il ne connaît pas tous les paramètres indispensables à la prise de position rationnelle, et il n'a pas une fonction de préférence stable et durable.

Le but de la théorie dite " de la rationalité limitée " est donc de mettre en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine et de s'efforcer de trouver les moyens de repousser ces limites.

Ainsi, le décideur navigue souvent dans le brouillard car :

- Les informations dont il dispose ne sont pas complètes ;
- Ses capacités d'abstraction, de synthèse ou d'analyse sont limitées ;
- Il est influencé par des émotions et des événements extérieurs (professionnels ou privés), étrangers à la décision qu'il doit prendre rationnellement.

Ainsi H. SIMON oppose à la rationalité absolue, **la rationalité limitée ou "procédurale"** qui va consister en une succession de décisions itératives, qui cherchent, en fonction des erreurs passées, à s'approcher de la moins mauvaise solution possible.

## Dans le cadre théorique de l'analyse néoclassique :

La firme est définie comme un agent économique individuel, représenté par son propriétaire, sans que soient pris en compte les différents individus ou groupes d'individus qui la composent (salariés, dirigeants, actionnaires...):

- Cet agent individuel a un **comportement parfaitement rationnel** (il a une **information parfaite** et des capacités d'analyse infinies).
- Son objectif est unique : **la maximisation du profit**.

## L'homo œconomicus et la rationalité parfaite

L'homo **œconomicus** est une conception abstraite de l'être humain, utilisée en économie pour faciliter l'élaboration de modèles.

En microéconomie, on suppose que le comportement de l'individu est rationnel :

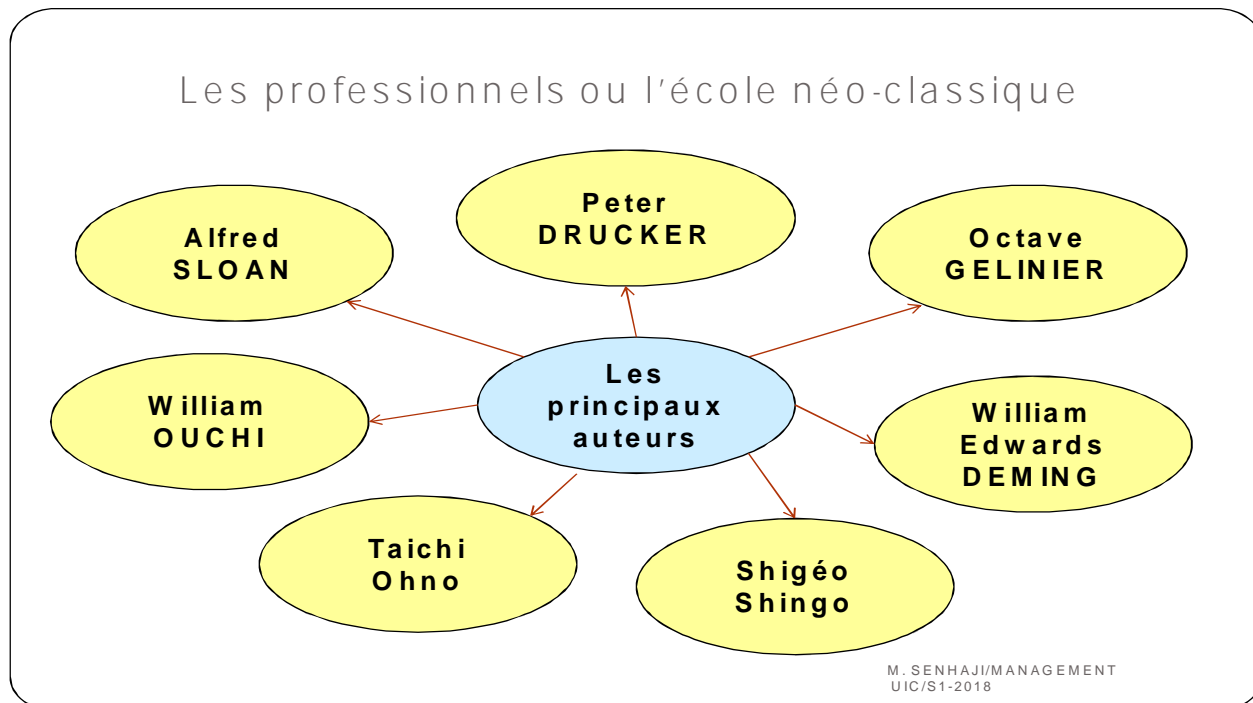
- Il est maximisateur : il cherche à maximiser sa satisfaction (ou utilité) et à minimiser ses coûts, compte tenu de ses ressources limitées.
- Il est cohérent : il a des préférences qu'il peut ordonner. S'il préfère A à B et B à C, alors il préfère A à C. C'est ce qu'on appelle la transitivité.
- Il est souverain : ses préférences ne dépendent que de lui, elles ne dépendent pas de la société ou de l'histoire.

Lorsqu'il doit faire un choix économique (acheter, produire,...), l'homo œconomicus est donc capable d'ordonner ses préférences et de calculer les avantages et inconvénients de son action.

Cette simplification du comportement de l'être humain est à la base de la théorie économique néoclassique.

A l'opposé de la démarche rationnelle, Herbert A. SIMON a développé une théorie scientifique de la prise de décision utilisant le concept de « rationalité limitée »

## IV. LES PROFESSIONNELS OU L'ECOLE NEO-CLASSIQUE



Cette école s'est développée après la fin de la seconde guerre mondiale en réaction aux approches universitaires et théoriques des concepts d'organisation.

Ce mouvement marque l'avènement des « dirigeants salariés » qui remplacent progressivement les grands « dirigeants propriétaires » de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

Son approche est une synthèse entre :

- L'école classique (pensée empirique) ;
- Et
- L'école des relations humaines (pensée qualitative)

**Elle est empirique**, car elle conceptualise des théories à partir des expériences et des réflexions de « terrain » de ses auteurs qui sont des praticiens (chefs d'entreprises, dirigeants d'entreprise, conseils en management,...)

**Elle est pragmatique**, car elle cherche à dégager des règles simples et efficaces et des principes normatifs applicables à toutes les organisations.

Les **principaux postulats** de l'école néo-classique sont les suivants :

- Ø La maximisation du profit, un des buts de l'entreprise ;
- Ø La décentralisation des responsabilités et des décisions ;
- Ø La direction par objectifs (DPO) et la direction participative par objectifs (DPPO) ;
- Ø Le contrôle par l'analyse des écarts ;
- Ø La motivation par la compétitivité des individus mis en situation de concurrence ;
- Ø La réduction des coûts et des délais de production par l'introduction du management de la qualité et du concept de la qualité totale.

## 1) **Alfred SLOAN (1875-1966) : PDG de Général Motors pendant plus de 30 ans**

### **La décentralisation coordonnée**

A. Sloan accorde l'autonomie aux divisions qui deviennent des **centres de profit** (responsabilité des prix de vente, de la gestion des achats, de la rentabilité des investissements...).

La **direction** se concentre sur les **décisions stratégiques**.

Des mécanismes de coordination sont mis en place pour que la **décentralisation** soit véritablement source d'initiatives et de prise de responsabilités.

La théorie de la **décentralisation coordonnée** repose sur les grands principes suivants :

- Autonomie laissée aux divisions, lesquelles sont jugées sur la rentabilité ;
- Coordination par les comités où tous les services sont représentés ;
- Uniformisation des méthodes de calcul et des outils de gestion et de prévision ;
- Centralisation de certaines fonctions comme : les finances, le juridique, la publicité ;
- La direction générale doit s'occuper de la politique générale et non de l'exploitation ;
- La maximisation du profit, un des buts de l'entreprise ;

La décentralisation est efficace pour l'entreprise. Elle favorise l'initiative, responsabilise les acteurs de l'entreprise (centre de profit) et crée une concurrence entre les divisions.

## 2) **Peter DRUCKER (le pape du management) 1909 – 2005 Universitaire Autrichien et Consultant de firmes multinationales.**

### **La Direction par objectifs (DPO)**

**P. Drucker** fera du management la fonction sociale la plus importante de l'entreprise.

Les **3 tâches du management** se présentent comme suit :

- ✓ La fixation d'objectifs clairs, opérationnels, motivants ;
- ✓ L'établissement d'un travail productif et d'une satisfaction au travail de toutes les personnes de l'organisation ;
- ✓ La gestion des impacts et des responsabilités sociales.

Pour remplir ces tâches, P. Drucker tente de dresser **5 principes d'action** à l'attention des dirigeants d'entreprise :

## **Fonctions du manager**

- Fixer les objectifs à atteindre
- Organiser le travail
- Motiver et Communiquer
- Evaluer les performances (standards, normes, ratios...)
- Former les salariés

P. Drucker est l'un des auteurs qui ont remis en cause les principes tayloriens en préconisant des **méthodes motivationnelles** comme la « **Direction Par Objectifs** » (DPO).

### **3) Octave GELINIER 1916 – 2004 Ingénieur français 42 ans Directeur du CEGOS (cabinet expert en management)**

#### **La Direction Participative Par Objectifs (DPPO)**

Pour Octave GELINIER, le point fondamental du management est la **politique générale** de l'entreprise.

Il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme. Il est donc nécessaire de fixer des objectifs datés.

La Direction Par Objectifs (P. Drucker) *consiste à demander aux subordonnés leur avis avant la mise en place des décisions prises (style consultatif chez Likert)*

Octave GELINIER propose que ces objectifs soient fixés par la direction avec le personnel « **Direction Participative Par Objectifs** » (DPPO)

La DPPO est un processus de management reposant sur des **objectifs négociés, quantifiés et datés** qui permettent :

- Une délégation de l'autorité ;
- Une définition des responsabilités ;
- Une supervision hiérarchique ;
- Une motivation des individus.

### **4) William Edwards Deming (1900 – 1993)**

William Edwards Deming, mathématicien chercheur, professeur de statistique en 1946 à l'Université de New York. Au cours de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, il mettra ses compétences, avec son ami statisticien Walter Shewhart, au service de l'industrie de l'armement, dans l'amélioration de la productivité et de la qualité des matériels de guerre.

Les conclusions de leurs travaux les éloignent des principes taylorien. Deming est envoyé au Japon en 1950 comme conseiller du général Mac Arthur. **Il enseigne le contrôle qualité de 1950 à 1954.** ses théories qui n'avaient pas conquis les dirigeants américains, encore très attachés aux principes de la division du travail prônée par Taylor, seront rapidement adoptées par l'industrie japonaise.

On attendra les années 80 pour que les dirigeants américains sollicitent ses services pour venir en aide à l'industrie américaine, alors en difficulté.

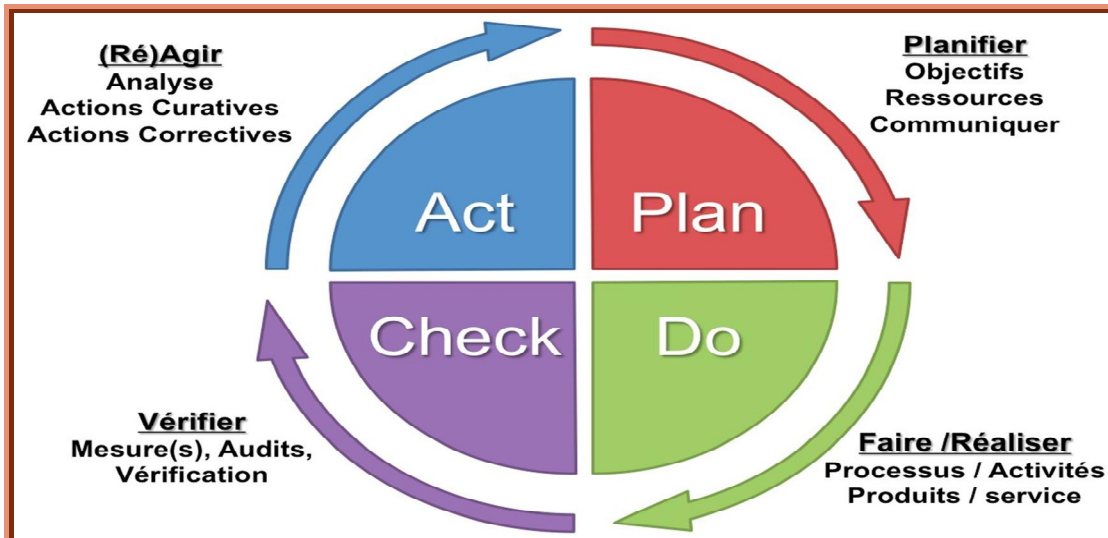
On retiendra que grâce à ses conférences de 1981 à 1993, le style de management des entreprises américaines aura été profondément modifié.

« Commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite nous innoverons. Mais pas l'inverse ».

L'objectif de la **roue de Deming**, qu'il appellera le cycle de Shewhart : Inscrire la démarche qualité dans un cercle vertueux d'amélioration continue et permanente du processus de qualité, grâce à une capitalisation de l'expérience acquise.

Cette démarche fondée sur l'expérience permet de prendre en compte à chaque étape, les dysfonctionnements le plus tôt possible, en procédant selon les quatre temps suivants :

William Deming

M. SENHAJI/MANAGEMENT  
UIC/S1-2018

Les 7 outils de la qualité introduits au Japon au cours des années 50 par William Deming :

- Le diagramme de Pareto : Règle des 80/20 (80% des conséquences sont dues à 20% des causes)
- Le diagramme d'Ishikawa : diagramme de causes et effets (diag. en arêtes de poisson)
- La feuille de relevés ;
- L'histogramme ;
- MSP (maîtrise statistique des processus)
- La méthode du brainstorming (produire le plus d'idées possibles dans une durée définie) ;
- Le diagramme de corrélation.

### 5) Shigéo Shingo (1909 – 1990)

Ingénieur japonais, consultant lors de la reconstruction du Japon après la seconde guerre mondiale, il a été l'un des fondateurs des systèmes de qualité et, en particulier, du **contrôle qualité** conduisant une organisation vers le « Zéro défaut ».

Conseiller auprès de nombreuses entreprises dans le monde entier, ses méthodes ont eu une influence sur la compétitivité des entreprises japonaises et ont fait du Japon un leader en génie industriel.

#### Le Poka-Yoké

Le Poka-Yoké est un terme japonais formé de yokeru (éviter) et poka (erreur). Traduction : « système anti-erreur ». Illustrant l'adage « Il vaut mieux prévenir que guérir », le système poka-yoké, zéro défaut, zéro contrôle, a pour objectif de concevoir **un contrôle « en continu »** à chacune des étapes du processus de fabrication.

Dans ces conditions, la production est tellement fiables qu'elle peut rendre inutile le contrôle final du produit fini.

### 6) Taichi Ohno (1912 – 1990)

Ingénieur japonais, il est considéré comme le père du **Juste-à-temps** (JAT). Cette méthode élaborée chez **Toyota** caractérise le système de production que l'on désigne sous le nom du **Toyotisme**.

Adopté en 1962 par les usines Toyota, ce processus a pour objectif de produire ce que le client demande. Il séduira l'industrie mondiale après le choc pétrolier de 1973.

#### Le juste-à-temps

Avec le toyotisme, on produit ce que l'on consomme. Les produits finis ne doivent pas attendre les clients. On produit donc ce que veut le consommateur, quand il veut : **c'est le pilotage par l'aval** (c'est la demande qui déclenche le processus de production)

Ce système de production à « **flux tendus** » exige une très forte coordination entre les divers acteurs : fournisseurs, transporteurs, fabricants, distributeurs...

Le principe du « juste à temps » se décline en 5 exigences : **les 5 zéros**.  
zéro stock – zéro délai – zéro défaut – zéro panne – zéro papier.

<b>Taylorisme</b>	<b>Toyotisme</b>
F.W. Taylor	Taichi Ohno
Etats-Unis	Japon
Fin du 20 <sup>ème</sup> siècle	Début années 60
Division horizontale du travail	Juste à temps
Division verticale du travail Salaire au rendement	Les 5 zéros
Division du travail	Coordination des acteurs
Flux poussé par l'offre	Flux tiré par la demande
On vend ce qui est produit	On produit ce qui est vendu

## 7) William Ouchi

### La Théorie Z (1981)

Cette théorie va émerger dans un contexte où la philosophie de la **Qualité Totale** (qualité, coûts, délais) devient dominante.

Le modèle japonais du « groupe » avant « l'individu » va permettre de répondre au compromis Qualité-Coûts-Délais en imposant une organisation fondée sur la communication, le décloisonnement, la transversalité.

	<u><b>Théorie X</b></u>	<u><b>Théorie Y</b></u>	<u><b>Théorie Z</b></u>
<u>Courant de pensée</u>	D. Mc Gregor	D. Mc Gregor	W. Ouchi
<u>Auteurs de référence</u>	OST Taylor – Fayol	ERH Mayo – Maslow	TQM Deming - Juran

Cette théorie est fondée sur des valeurs telles que la loyauté, la fidélité, l'amitié et la confiance. Les salariés sont très attachés aux valeurs fondamentales de l'entreprise et à sa philosophie.

La théorie Z s'appuie sur une synthèse des caractéristiques des entreprises japonaises et occidentales qui ont fait leur succès (années 80).

<b>Entreprise japonaise</b>	<b>Entreprise occidentale</b>
Emploi à vie	Emploi limité à court terme
Evolution et promotion lente	Evolution et promotion rapide
Carrières non spécialisées	Carrières spécialisées
Procédures de contrôle informelles et implicites	Procédures de contrôle formelles et explicites
Prises de décision collectives	Prises de décision individuelles
Responsabilité collective	Responsabilité individuelle
Intérêt global	Intérêt limité

\*\*\*