

**Université Mohammed Premier  
Faculté Pluridisciplinaire de Nador**

# **Management**

**Cours S2 :**

**Filière : Economie & Gestion**

## **3. L'Ecole Néoclassique**

**3.1- Alfred P. Sloan (1875-1966)**

**3.2- Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)**

**3.3- Octave Gélinaier (1916-2004)**

### 3. L'Ecole néoclassique « l'école empirique »

L'école néoclassique est une école de pensée économique qui a émergé au milieu du 19ème siècle en réponse aux critiques de l'école classique, qui était la principale école de pensée économique à l'époque.

Les néoclassiques ont adopté **une approche plus mathématique et axée sur les modèles** pour étudier l'économie, et ont cherché à développer une théorie plus rigoureuse de la valeur et des prix.

L'approche néoclassique **est née en réponse aux limites des approches classiques du management.**

Cette approche met l'accent sur **les relations humaines, la motivation des employés, la démocratisation du management et l'adaptabilité des organisations.**

Elle s'appuie également sur **l'empirisme**, c'est-à-dire **l'observation et l'expérience**, pour développer et tester de nouvelles théories et pratiques managériales.

C'est une approche pragmatique , vue qu'elle cherche à **dégager des règles simples et efficaces applicables à toutes les organisations.**

### 3.1- Alfred P. Sloan (1875-1966)

Alfred P. Sloan (1875-1966) était un homme d'affaires américain et un dirigeant de l'industrie automobile. Il est surtout connu pour son rôle en tant que président et PDG de General Motors Corporation (GM) pendant plus de 20 ans, de 1923 à 1946.

Sous sa direction, GM est devenue la plus grande entreprise automobile du monde et a établi de nouvelles normes pour la gestion des entreprises.



**Alfred P. Sloan** est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise moderne et a contribué de manière significative à l'évolution de la discipline du management. Voici quelques-uns de ses **apports les plus importants** :

**La gestion par objectifs** : Sloan a introduit la notion de gestion par objectifs, qui **consiste à fixer des objectifs clairs** pour l'entreprise et à **mesurer les performances** en fonction de **ces objectifs**.

Cette approche a permis à **General Motors** de se concentrer sur **des objectifs clairs et mesurables**, et de suivre les progrès de l'entreprise de manière plus efficace.

**Le management par comités** : qui consiste à **regrouper** des personnes ayant des compétences différentes dans des comités pour résoudre des problèmes et prendre des décisions. Cette approche a permis à GM de mobiliser les compétences et les connaissances de ses employés pour résoudre les problèmes complexes.

**Le système de division de la marque** : qui consiste à **diviser l'entreprise en différentes marques** pour mieux cibler les différents segments de marché. Cette approche a permis à GM de devenir le leader de l'industrie automobile en offrant une gamme de marques différentes pour répondre aux besoins de différents types de clients (Voitures de tourisme, camion...).

**Le concept de la division du travail** : Sloan a divisé General Motors en divisions distinctes, chacune responsable d'un type spécifique de véhicule (voitures de tourisme, camions, etc.). Cette approche a permis **une meilleure coordination des activités** de l'entreprise et a augmenté l'efficacité de la production.

**Le marketing de masse** : Sloan a été l'un des premiers à comprendre l'importance du marketing de masse pour les produits de consommation. **Il a introduit l'idée de lancer de nouveaux modèles de voitures chaque année**, qui ont permis à GM de créer une demande continue pour ses produits.

**La recherche et développement** : Sloan a créé la General Motors Research Corporation, qui était chargée de **développer de nouvelles technologies pour l'industrie automobile**.

**La décentralisation** : Sloan a été l'un des premiers dirigeants à comprendre l'importance de **déléguer le pouvoir et l'autorité à des managers de terrain**. Il a créé une structure organisationnelle décentralisée chez General Motors, qui **a permis aux managers de prendre des décisions plus rapidement et efficacement**.

La **théorie de la décentralisation coordonnée** est une contribution majeure d'Alfred P. Sloan à la gestion d'entreprise.

**La théorie de la décentralisation coordonnée** suggère que les **grandes entreprises** devraient être **organisées en divisions indépendantes mais coordonnées**, chacune ayant une **certaine autonomie dans la prise de décisions opérationnelles**, mais **travaillant ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise dans son ensemble**.

Selon Sloan, cette approche permettrait à une entreprise de bénéficier des **avantages de la décentralisation**, tels que des **décisions plus rapides**, une **meilleure réactivité** et une **plus grande flexibilité**, tout en assurant une **coordination efficace** entre les **différentes divisions de l'entreprise**.

Pour mettre en œuvre cette théorie, Sloan a organisé General Motors en divisions indépendantes, chacune étant responsable de la conception, de la production et de la vente d'un type spécifique de véhicule.

Ces divisions étaient autorisées à prendre des décisions opérationnelles de manière autonome, mais elles étaient tenues de travailler ensemble pour atteindre les objectifs globaux de l'entreprise.

La direction générale doit se concentrer sur les politiques générales de l'entreprise, plutôt que sur les opérations quotidiennes des divisions.

### **Les limites de la théorie de la décentralisation coordonnée**

**Risque de duplication :** La décentralisation peut entraîner une duplication des ressources et des coûts inutiles, car chaque division peut essayer de se développer de manière indépendante.

**Difficulté de coordination :** La coordination entre les différentes divisions peut être difficile, en particulier dans les grandes entreprises où les divisions peuvent être très différentes les unes des autres.

**Manque de clarté sur les responsabilités :** La décentralisation peut rendre difficile de savoir qui est responsable de quoi, en particulier en cas de problèmes ou de conflits.

**Priorité aux profits :** La décentralisation peut inciter les divisions à se concentrer sur la rentabilité à court terme, plutôt que sur les objectifs à long terme de l'entreprise.

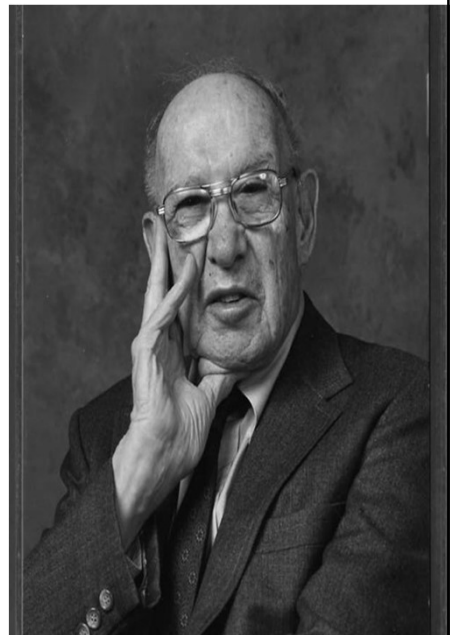
**Perte de contrôle centralisé :** La décentralisation peut entraîner une perte de contrôle centralisé de la direction générale sur les activités des divisions.

Enfin, la théorie de la décentralisation coordonnée peut **ne pas être adaptée à toutes les entreprises et à toutes les situations.**

### 3.2- Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)

Peter Ferdinand Drucker, né le 19 novembre 1909 à Vienne en Autriche, mort le 11 novembre 2005 en Californie aux Etats-Unis, fut professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien.

Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique. Il a préconisé aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier .



**Peter Drucker** était un écrivain et consultant en gestion autrichien-américain, considéré comme le "père de la gestion moderne", qui a écrit plusieurs livres sur la gestion et a influencé de nombreux dirigeants d'entreprise à travers le monde.

### **La Direction par objectif DPO**

Les objectifs doivent être SMART : Spécifiques, Mesurables, Réalisables, Pertinents et Temporels.

**Les employés doivent participer** à l'établissement **des objectifs** pour améliorer l'engagement et la motivation.

Les normes de performance doivent être claires pour aider les employés à comprendre les attentes de l'entreprise.

**L'évaluation régulière de la performance** est essentielle pour mesurer les progrès et identifier les domaines d'amélioration.

**La récompense des employés** pour leur réussite peut encourager la motivation et l'engagement.

La DPO peut être efficace pour améliorer la performance des employés et de l'entreprise.



## **Les limites de la direction par objectifs (DPO)**

**Objectifs mal définis :** Si les objectifs ne sont pas bien définis ou s'ils sont trop ambitieux, cela peut conduire à des erreurs de planification et à une baisse de la motivation des employés.

**Biais dans l'évaluation de la performance :** Les objectifs peuvent être mal mesurés ou évalués, conduisant à des incohérences dans les résultats de l'évaluation de la performance.

**Concurrence malsaine :** Si les objectifs sont fixés de manière individuelle, cela peut conduire à une concurrence malsaine entre les employés et à une perte de collaboration et de soutien mutuel.

**Manque de flexibilité :** Si les objectifs sont trop rigides ou s'ils ne sont pas adaptés aux changements dans l'environnement, cela peut limiter la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements.

**Concentration sur des objectifs à court terme :** Si la DPO est utilisée exclusivement pour fixer des objectifs à court terme, cela peut conduire à une négligence des objectifs à long terme et de la vision de l'entreprise.

**Effets négatifs sur la qualité :** Si les objectifs sont fixés uniquement sur la base de la quantité, cela peut conduire à une négligence de la qualité et de la satisfaction des clients.

### 3.3- Octave Gélinier (1916-2004)

Consultant et théoricien français de la gestion

A travaillé sur la théorie de la Direction Participative par Objectif (DPPO), qui combine les principes de la Direction par Objectif (DPO) et de la Participation des Employés

Défenseur de l'approche systémique de la gestion, considérant une organisation comme un système complexe.



### 3.3- Octave Gélinier (1916-2004)

A travaillé sur la gestion de la qualité totale et a contribué au développement de la méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité). A introduit les concepts de gestion moderne en France et est considéré comme l'un des pionniers de la gestion moderne en France

#### **La Direction Participative par Objectif (DPPO)**

La DPPO, ou Direction Participative par Objectif, est une méthode de gestion qui combine les principes de la Direction par Objectif (DPO) et de la Participation des Employés. Les **objectifs sont clairement définis, mesurables et alignés sur les objectifs globaux de l'entreprise.**

Les dirigeants fournissent une direction claire tout en encourageant la participation des employés et en valorisant leurs idées et contributions.

La DPPO est considérée comme une approche de gestion efficace pour motiver les employés, renforcer l'engagement et améliorer la performance globale de l'entreprise.

### **Les principes de la DPPO :**

**La définition claire des objectifs :** Les objectifs doivent être clairement définis, mesurables et alignés sur les objectifs globaux de l'entreprise.

**La participation des employés :** Les employés doivent être impliqués dans la définition des objectifs et avoir leur mot à dire dans la manière dont ces objectifs seront atteints.

**Le leadership participatif :** Les dirigeants doivent fournir une direction claire et guider les employés dans la réalisation des objectifs, tout en encourageant la participation des employés et en valorisant leurs idées et leurs contributions.

**La communication ouverte :** La communication ouverte est essentielle pour assurer la compréhension et l'engagement des employés dans la définition et la réalisation des objectifs.

### **Les limites de la DPPO :**

**Temps et coûts :** La mise en place de la DPPO peut prendre du temps et des ressources pour assurer la participation des employés et la clarté des objectifs. Cela peut augmenter les coûts liés à la gestion de l'entreprise.

**Risque de conflit :** La participation des employés peut parfois entraîner des conflits d'opinions ou de valeurs, ce qui peut nuire à la cohérence et à la stabilité de l'entreprise.

**Manque de direction claire :** Si la direction ne fournit pas une direction claire et précise, la participation des employés peut conduire à des résultats imprévus ou incohérents..

### **Les limites de la DPPO :**

**Priorisation des objectifs à court terme :** La DPPO peut encourager la priorisation des objectifs à court terme, ce qui peut nuire à la stratégie à long terme de l'entreprise.

**Manque d'expertise :** Les employés peuvent manquer de l'expertise et des connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs, ce qui peut nuire à l'efficacité globale de la DPPO.