

L'approche Néo-classique/Empirique de l'organisation

Présenté par : Youssef Boumkiss

Théorie de la Décentralisation
Coordonnée

1

2 Théorie de la direction par objectifs

Théorie de la direction participative
par objectifs

3

4 La théorie de l'excellence

Contexte général



l'école néo-classique des organisations correspond, en réalité, à un **mouvement empirique** qui se développe juste après la fin de la Seconde Guerre mondiale.

L'école néo-classique des organisations est qualifiée d'empirique dans la mesure où **les principaux auteurs conceptualisent les apports à partir de leurs multiples expériences** réalisées à partir d'une activité de conseil en management.

Contexte général



Les dirigeants salariés sont à la fois des managers, des consultants ont contribué à la construction d'un édifice d'organisation caractérisé par son **empirisme** et son **pragmatisme**.

empirisme

la théorie est formé à partir des expériences des auteurs (dirigeants des entreprises, consultants en management..) et de leurs réflexions de « terrain

pragmatisme

les théories relevant de cette approche cherchent à dégager des règles simples et efficaces et des principes normatifs applicables à toutes les organisations

Théorie de la Décentralisation Coordonnée



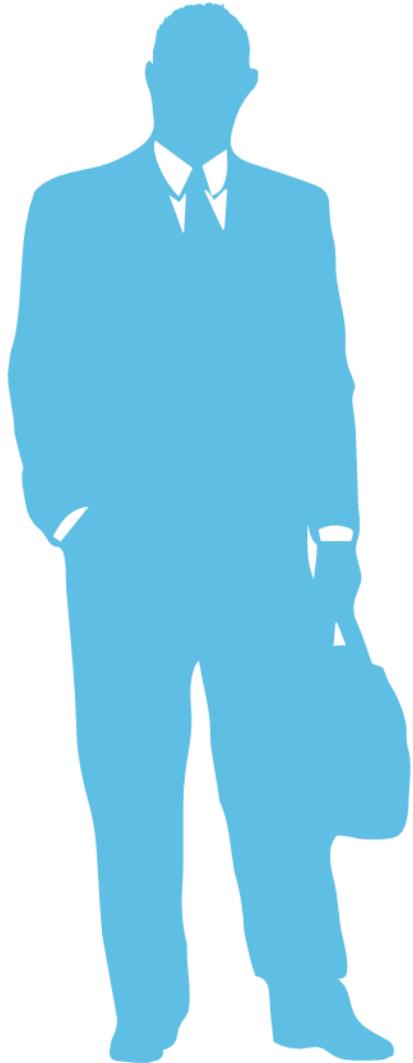
Alfred P. Sloan
(1875-1966)

diplômé de Massachusetts Institute of technology, réalise quasiment toute sa carrière au sein de la **General Motors Company** qu'il **dirigera** de 1923 à 1956 après notamment une expérience de conseil en organisation.

Pour l'essentiel, il restera celui qui dans la pensée managériale inventa **les concepts d'entreprises multidivisionnelles et décentralisées.**

- Quelle organisation adopter pour **les grandes firmes**?
- Quel le rôle de **la direction** et celui de la gestion dans une organisation?
- Quelle est **la structure** d'organisation la mieux adapté à la **décentralisation**?

Théorie de la Décentralisation Coordonnée



Définition

La décentralisation est la délégation de la responsabilité et de l'autorité à des niveaux inférieurs d'une hiérarchie organisationnelle

Remarque

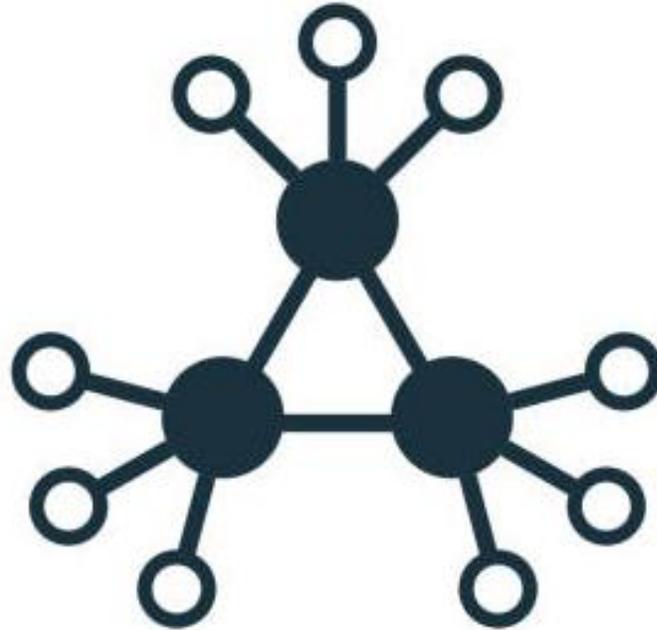
la décentralisation impulse responsabilité, initiative et flexibilité. Une organisation décentralisée devrait être plus performante puisqu'elle permet des prises de décision sur le terrain, en prise avec l'environnement fluctuant.

Théorie de la Décentralisation Coordonnée

Les divisions doivent être **autonomes** et jugées d'après la rentabilité

Evaluation périodique des performances

Mettre en place des **centres de profit**



Etablissement des **mécanismes** de contrôle et de **coordination**

Standardisation des méthodes de gestion

Centralisation des fonctions transversales : (Finance, Système d'information, Publicité, Conception)

La direction Générale ne doit s'occuper d'exploitation mais de la politique générale

Théorie de la Décentralisation Coordonnée

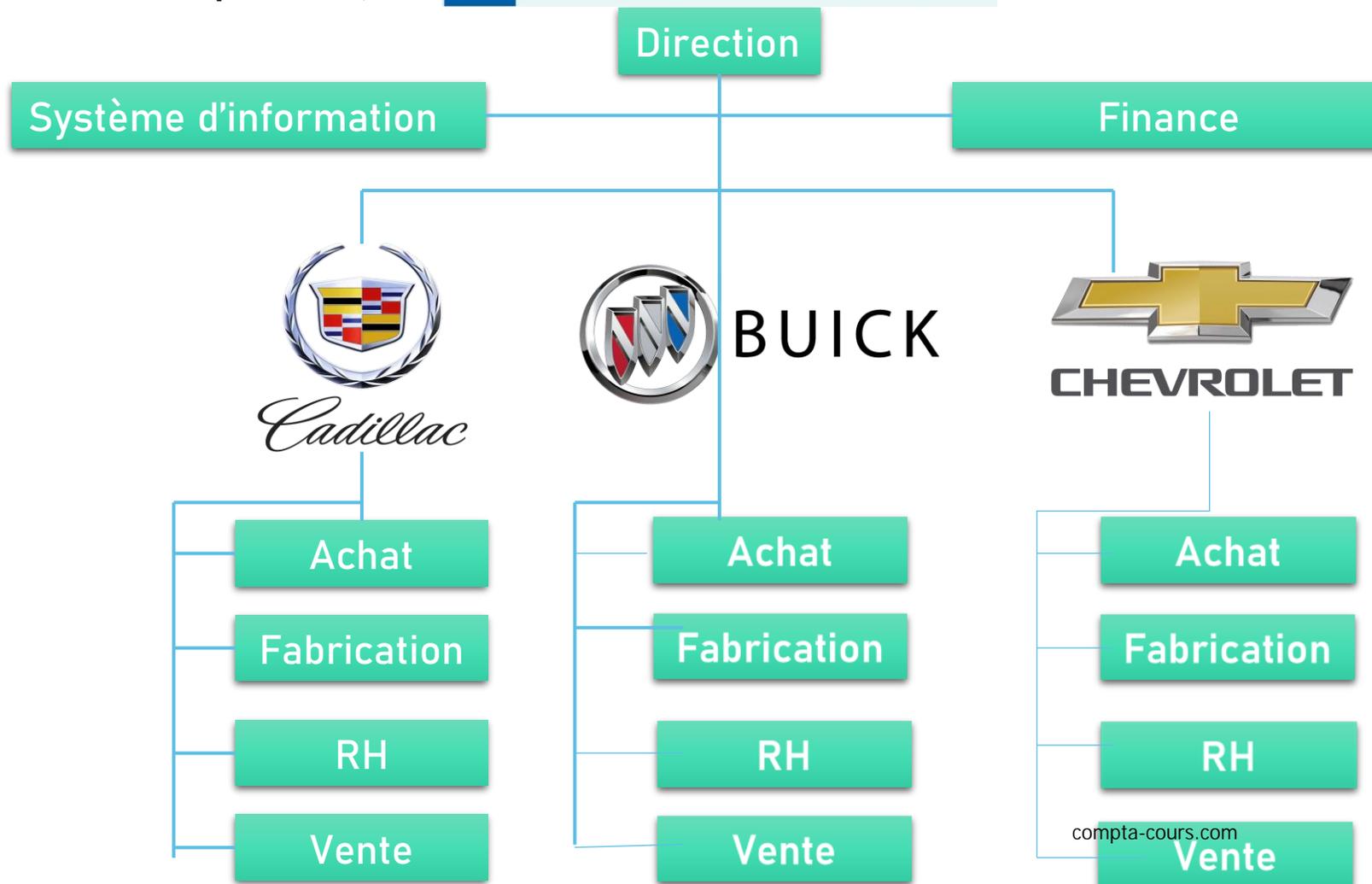
Une structure divisionnelle

Une grande firme doit adopter une structure décentralisée par division.

Chaque division fonctionne comme une véritable entreprise à part entière mais peut bénéficier de conseils financiers et d'appuis logistiques par la compagnie.

Exemple →

GM General Motors



Théorie de la Décentralisation Coordonnée

Avantages

Délégation des responsabilités et création des centres de profits (division)

Prise d'initiative, flexibilité et réactivité



Inconvénients

La décentralisation implique dilution du pouvoir

Les divisions sont contrôlées sur leurs résultats

- Tendance à se focaliser sur ce qui est mesurable visible et auditable.
- Préférence pour le court terme

Théorie de la direction par objectifs



**Peter F. Drucker
(1909-2005)**

- Né à Vienne en Autriche comme journaliste financier à Francfort, il commence sa carrière.
- En 1943, après avoir publié « The future of the industry man», Drucker devient consultant en management auprès de la GM.
- Il est aussi universitaire et professeur chercheur

Idées principales

- La réussite de l'entreprise dépend du management et de l'organisation.
- Diriger ne consiste pas à donner des ordres mais à fixer des objectifs.
- La recherche du profit ne doit pas être l'objectif premier de l'entreprise.
- L'organisation est un moyen et non un objectif.

Théorie de la direction par objectifs

Les préoccupations du management moderne:



Fixer des objectifs clairs, et motivants

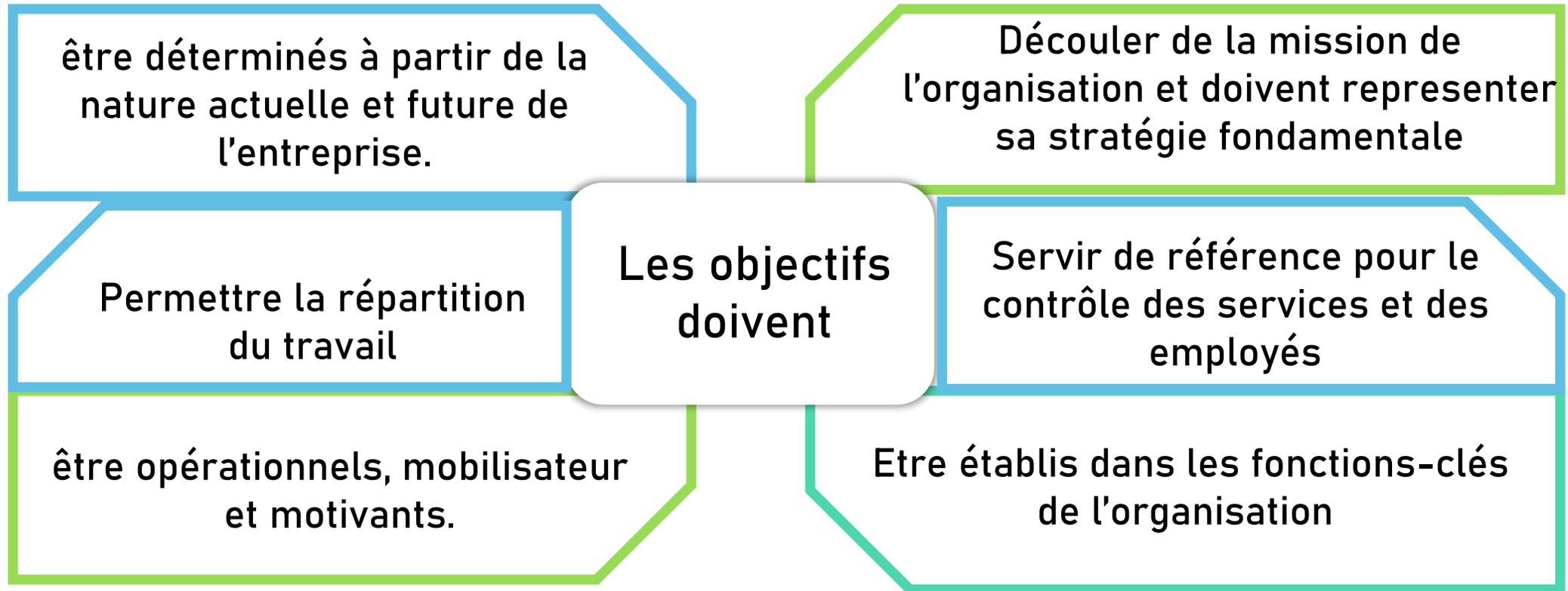
Rendre le travail humain productif, et veiller à la satisfaction au travail de toutes les personnes de l'organisation.

Gérer les impacts et les responsabilités sociales

Satisfaction et fidélisation de la clientèle

Théorie de la direction par objectifs

Principes :



Théorie de la direction par objectifs

Les 10 commandements de l'organisateur

1-L'organisation est un moyen pour atteindre les objectifs fixés.

2-Faut savoir quelle sera la fonction primordiale de votre activité.

3-Sachez ensuite qui décidera

4-Quel type de relations établirez-vous entre les différentes directions ?

5-Quel type de structure adopter ?

6-Diminuez les échelons, simplifiez, clarifiez

7-Sachez prévoir la succession en nommant à des échelons supérieurs les futurs jeunes managers

8-Pratiquer une large décentralisation

9-Mais attention de ne pas perdre votre pouvoir, à force de décentraliser

10-Sachez tout de même décentraliser aussi votre pouvoir d'information et expliquez les objectifs à réaliser

Théorie de la direction participative par objectifs



Octave Gélinier
1916-2004

Ingénieur des Mines et économiste français.

Il était directeur de CEGOS Centre d'Etude et de gestion d'organisation scientifique .

la DPPO est un processus établi entre la hiérarchie et les subordonnées dans le but de fixer des objectifs négociés, mesurables et quantifiables.

Théorie de la direction participative par objectifs

La DPPO repose sur 3 piliers :

Formalisation des objectifs pour chaque niveau opérationnel

- Niveau de l'entreprise dans son ensemble.
- Le niveau des divisions.
- Le niveau des fonctions.
- Le niveau des services et des actions.

Cohérence objectifs – structure organisationnelle

- La DPPO nécessite de **remoduler la structure** de l'entreprise afin de faire de chacune de ses entités **un centre de responsabilités à part entière**.
- Tout manager se voit confier la responsabilité d'une performance
 - Tout manager doit être autorisé à prendre toute décision ayant un impact les responsabilités confiées.

Procédures participatives

Participation dans l'élaboration des objectifs de chaque niveau
Il s'agit de la négociations par les intéressés eux-mêmes des objectifs à réalisés.

Théorie de la direction participative par objectifs



Principes de la DPPO

❑ Le rôle de la direction dans la DPPO :

Définition de **la politique générale**.

Définition de **la structure des responsabilités**. 3 principes sont à prendre en considération :

- Cette structure doit **être légère** (réduire des niveau hiérarchique).
- **Minimiser** le volume des communications.
- **Mettre en place** des organes pourvus d'objectifs mesurables.

Avantages

Respect de l'unicité de commandement et de la spécialisation des tâches.

Mobilisation de tout le personnel pour atteindre les objectifs tracés.



Inconvénients

Parfois; négligence ; par l'entreprise; de l'aspect social du personnel sous le prétexte de la réalisation des objectifs.

Risque de conflit entre les responsables qui se partagent les mêmes ressources et qui cherchent des objectifs distincts.