

## **Cours de Management II**



**Présenté au:**  
**Étudiants du Semestre 2**  
**Licence d'études fondamentale en**  
**sciences économiques et gestion**

**Professeur:**  
**□ Bouchra OUARRAOUI**



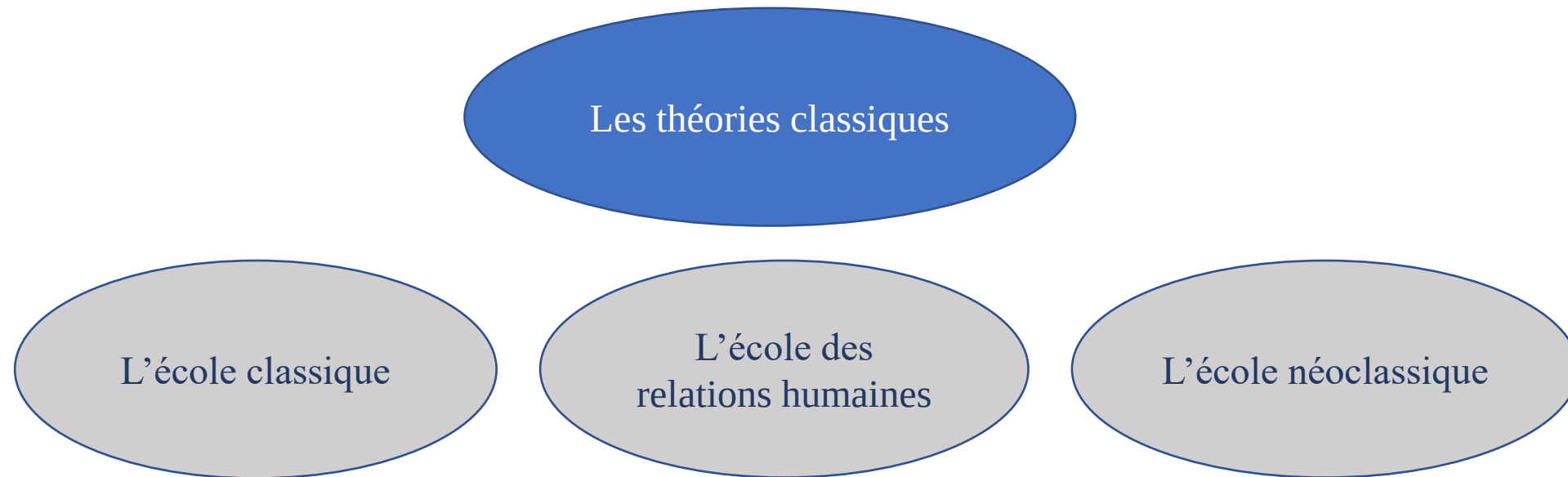


# Séance 5



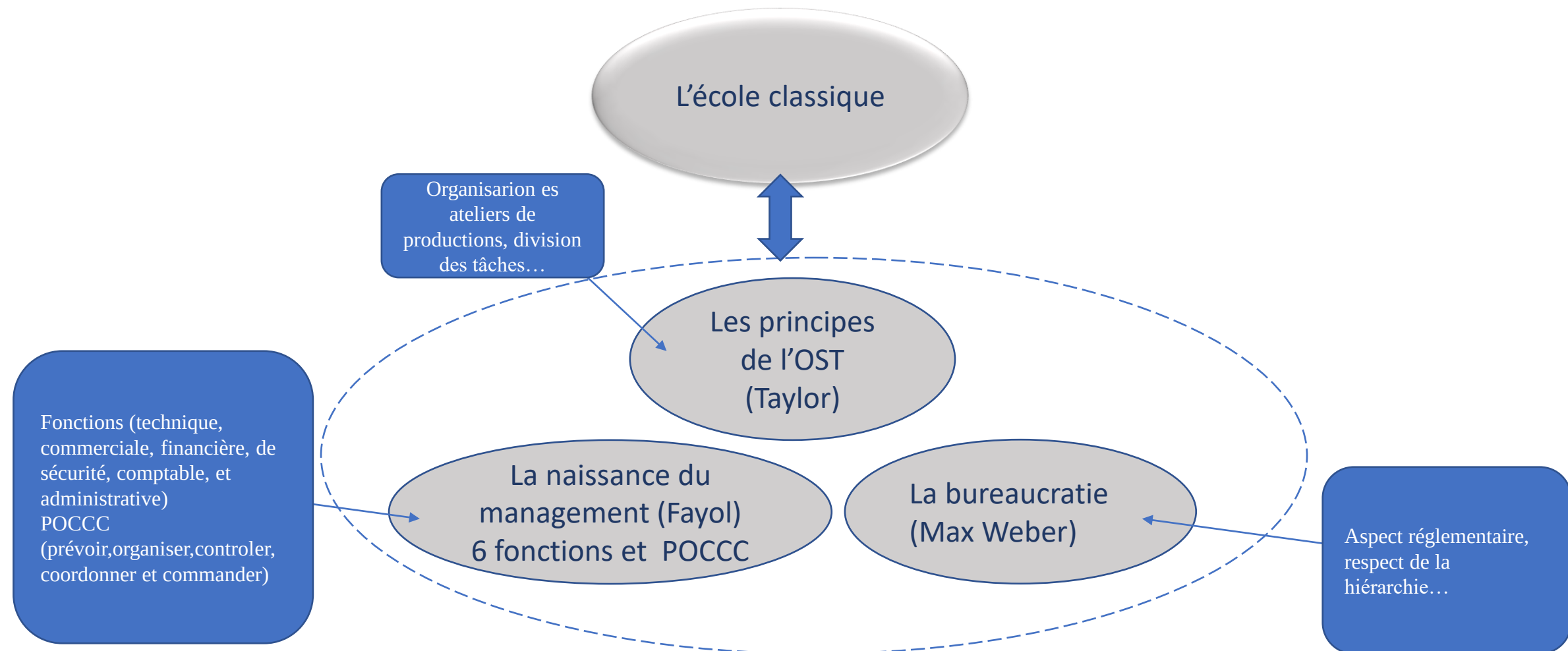


# Partie I : Les théories classiques



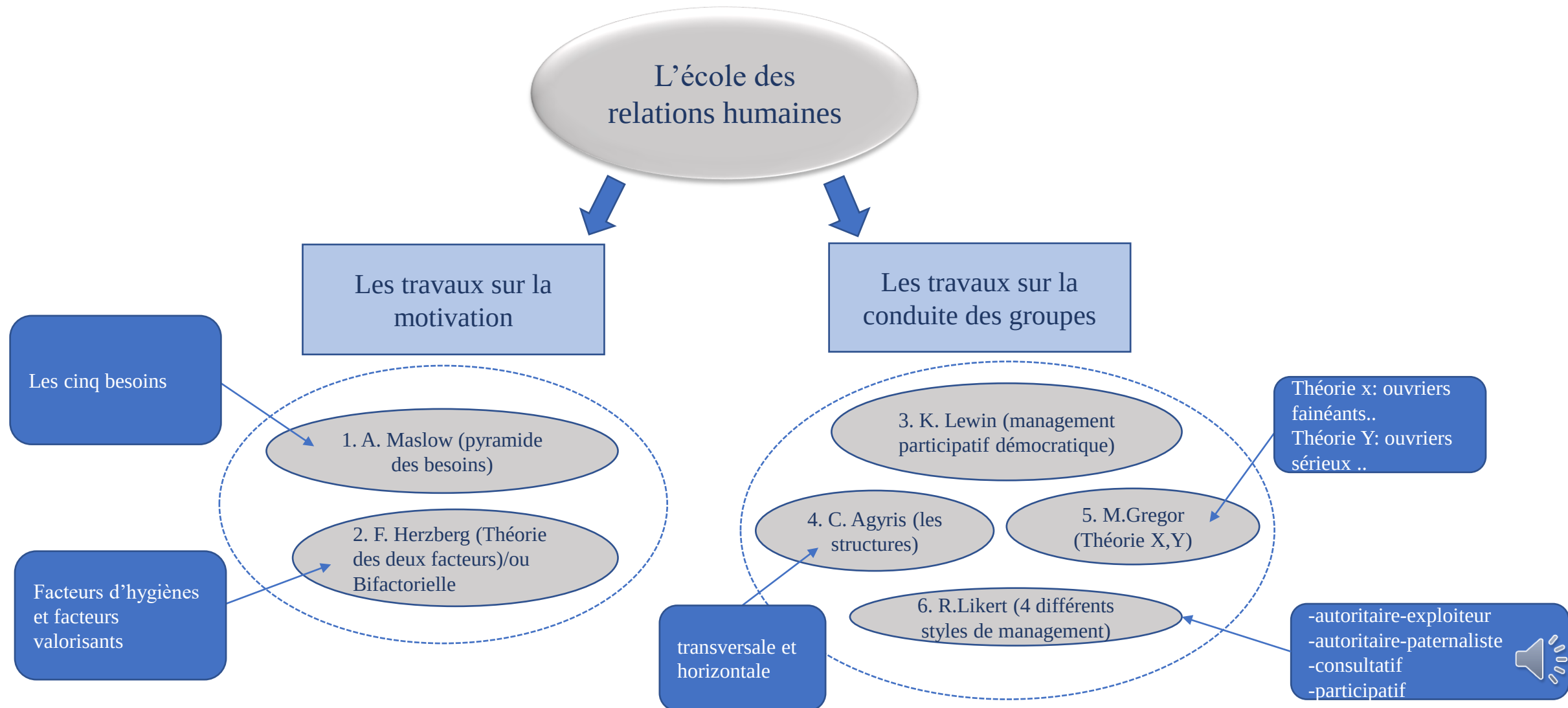


# Partie I : Les théories classiques





# Partie I : Les théories classiques





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

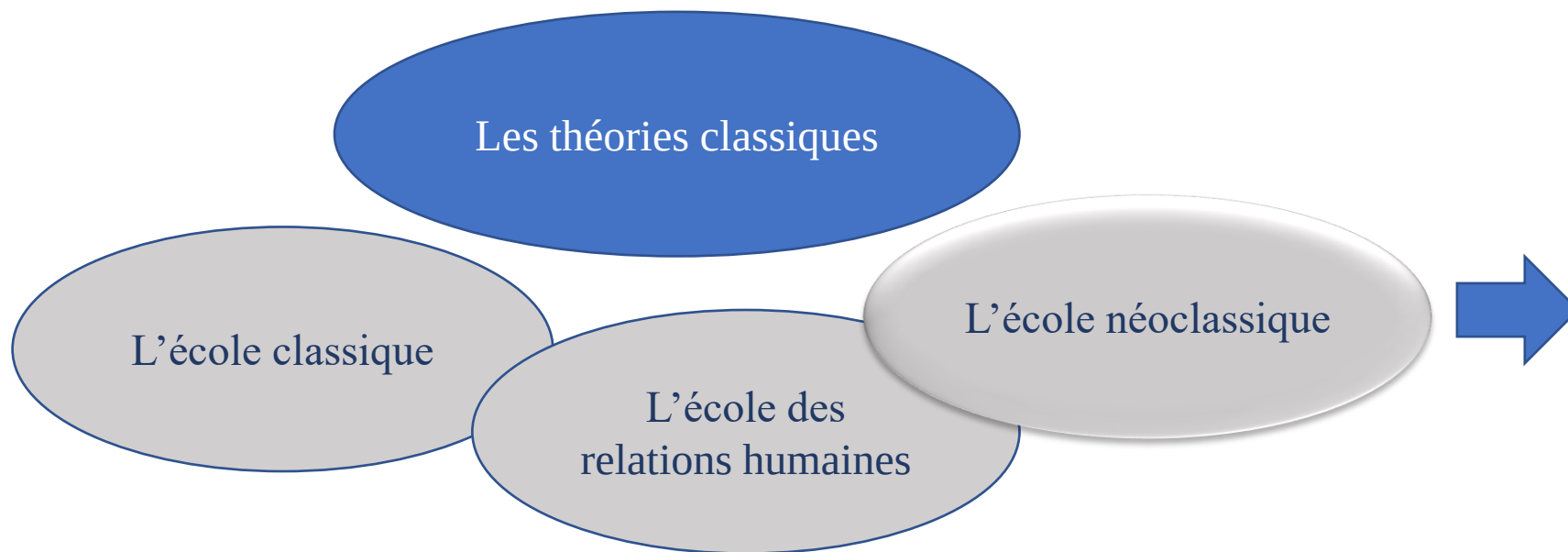
**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**





# Partie I : Les théories classiques



P.Sloan  
(la décentralisation  
avec contrôle  
coordonné)

Peter F.Drucker  
(les tâches du  
management  
moderne)





# Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

## 1. L'empirisme et le pragmatisme:

- Elle délaisse l'approche scientifique traditionnelle pour privilégier une démarche résolument empirique et pragmatique;
- Elle intègre les apports de l'école des ressources humaines;
- L'école néoclassique récuse les constructions théoriques trop abstraits et met en avant des principes simples d'action, les représentants de cette école sont essentiellement des praticiens de la gestion (dirigeants d'entreprise et consultants).

### Définitions:

- **L'empirisme** est une méthode de production de connaissances à partir de l'observation, de l'expérience de situations et faits concrets. Il est possible d'induire des lois générales à partir de l'observation de cas particuliers;
- **Le pragmatisme** est une démarche qui considère que le critère de vérité ou de validité d'une idée ou d'une théorie est sa capacité d'action sur le réel avec efficacité;





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Attention**

Il ne faut confondre l'école néoclassique de la gestion avec l'école néoclassique en économie. Cette dernière, fondée au XIXe siècle, dans le cadre de l'analyse microéconomique, étudie le comportement du producteur et du consommateur, ainsi que les conditions d'un équilibre sur les marchés.





# Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**P. Sloan**

**et la décentralisation avec contrôle coordonné**

- ❖ P.Sloan a été directeur général puis président de la General Motors de 1923 à 1956;
- ❖ Ses principes d'organisation ont permis à GM de devenir rapidement la première firme automobile mondiale et se résument dans le principe de **décentralisation avec contrôle coordonné**, appelé aussi décentralisation coordonnée ou décentralisation contrôlée;
- ❖ **La décentralisation avec contrôle coordonné** adaptée aux grandes entreprises diversifiées, donne une autonomie de décision aux principales unités ou départements d'une organisation (laisse l'initiative aux personnels proches du terrain pour résoudre les problèmes opérationnels. La direction générale peut ainsi se consacrer aux questions de politique générale de l'entreprise (stratégie et planification);





# Partie I : Les théories classiques

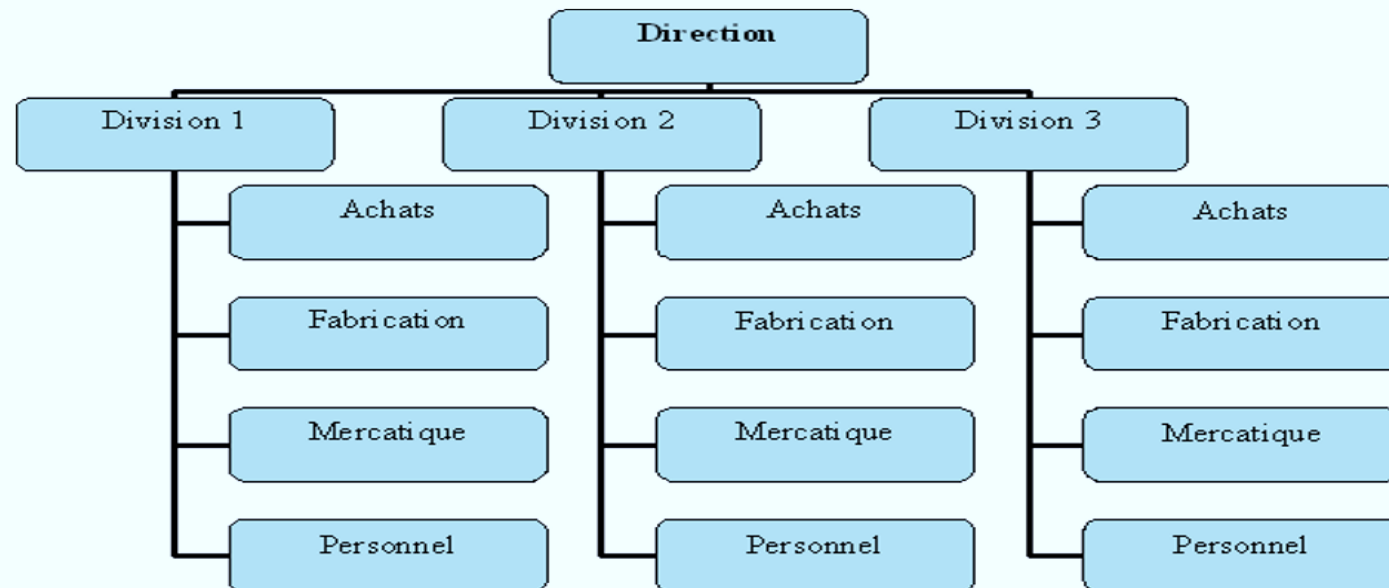
Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

Chapitre 3 : L'école néoclassique

**P. Sloan**  
**et la décentralisation avec contrôle coordonné**

Figure: Représentation type de la structure divisionnelle décentralisée





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**P. Sloan**

**et la décentralisation avec contrôle coordonné**

- L'entreprise est structurée en divisions (business units): découpage par produits, par domaine d'activité stratégique, par zone géographique, etc. et la direction alloue les ressources à chaque division sous forme de budgets;
- Chaque division dispose d'une autonomie dans la gestion courante, pouvant aller jusqu'aux décisions d'investissement;
- Chaque division doit en contrepartie réaliser des objectifs, avec au premier rang les impératifs de rentabilité: c'est la notion de centre de responsabilité ou centre de profits;
- La coordination de l'ensemble se fait par le contrôle de gestion, qui s'appuie sur un système d'information automatisé, et par des structures horizontales interdivisionnelles (comité de liaison, comité de direction);
- Certaines fonctions jugées stratégiques ou sensibles peuvent rester centralisées et rattachées directement à la direction générale, parfois via un comité de spécialistes appelé staff ou état-major.





# Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**P. Sloan**

**et la décentralisation avec contrôle coordonné**

## **EXEMPLE:**

Sloan restructura General Motors, lorsqu'il en était vice-président, en cinq divisions, chacune correspondant à une marque (Chevrolet, Oldsmobile, Oakland qui deviendra Pontiac, Buick et Cadillac), plus trois divisions de pièces détachées. Chaque division s'adressait à une clientèle précise et était autonome dans sa gestion, les dirigeants étant responsables devant Sloan, et les résultats contrôlés une fois par an. Toutefois, certaines décisions et fonctions (RD, Finance, affaires juridiques) restèrent centralisées. Enfin, les méthodes de gestion (publicité, prévisions des ventes, calcul des coûts) étaient uniformisées pour toutes les divisions.





# Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**P. Sloan**

**et la décentralisation avec contrôle coordonné**

- ❖ Selon Sloan, le principe de décentralisation et la structure divisionnelle sont particulièrement bien adaptés à **la grande entreprise**;
- ❖ Ils permettent une meilleure réactivité des diverses composantes de l'entreprise, notamment vis-à-vis des clients et du marché;
- ❖ Ils favorisent l'implication et la motivation des collaborateurs, en leur donnant autonomie et responsabilité;
- ❖ Le dirigeant, via le contrôle de gestion et le reporting, connaît la situation des différentes divisions en temps réel;





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F. Drucker**

**les tâches du management  
moderne**

**Direction par objectif (DPO)**

**Le client avant le profit**





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F. Drucker  
et les tâches du management moderne**

- ❖ Drucker journaliste puis consultant et enseignant universitaire, ses travaux sont inspirés par les pratiques de management de Sloan à la GM et d'autres entreprises américaines (ITT, General Electric, IBM, Sears);
- ❖ Drucker réaffirme la position de Fayol: le management, l'administration est la composante essentielle d'une organisation, le management définit la mission de l'organisation et agence les ressources en vue d'obtenir les résultats visés, c'est une discipline à part entière avec ses problématiques, ses démarches, ses outils, mais qui relève plus de la pratique que de la science.





# Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F. Drucker**  
**et les tâches du management moderne**

Drucker énonce les **trois fonctions du management moderne**:

- Définir la mission et les buts de l'organisation, dans le cas de l'entreprise, le but premier est clairement la recherche de la performance économique;
- Permettre le travail productif et l'accomplissement du travailleur, la performance d'une entreprise se mesure aussi par l'épanouissement de son personnel;
- Gérer la responsabilité sociale de l'entreprise, l'entreprise fait partie de la société et doit être attentive aux impacts sociaux et environnementaux de son activité.





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F.Drucker  
et les tâches du management moderne**

Afin d'obtenir l'intégration des ressources dans un organisme viable et en croissance, le travail du manager moderne doit structurer autour de cinq tâches fondamentales qui revisitent le POCCC de Fayol:

- ❖ Fixer des objectifs
- ❖ Organiser
- ❖ Motiver et communiquer
- ❖ Mesurer
- ❖ former





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F. Drucker**

**Et la direction ou management par objectifs (DPO)**

- Fixer les objectifs pour Drucker est la première des tâches du manager;
- Le terme de la DPO sera requalifié par Drucker en préconisant d'associer les individus à la définition des objectifs, ce qui deviendra MPO (management par objectif);
- La MPO consiste à donner des objectifs aux individus qui déclinent de la stratégie de l'entreprise;
- Permet de coordonner les actions individuelles tout en renforçant le principe de décentralisation;
- Les individus peuvent s'autocontrôler facilement en comparant le résultat de leur activité aux objectifs;
- Les objectifs incitent également les individus à vouloir les dépasser et à se dépasser (source de motivation au travail).





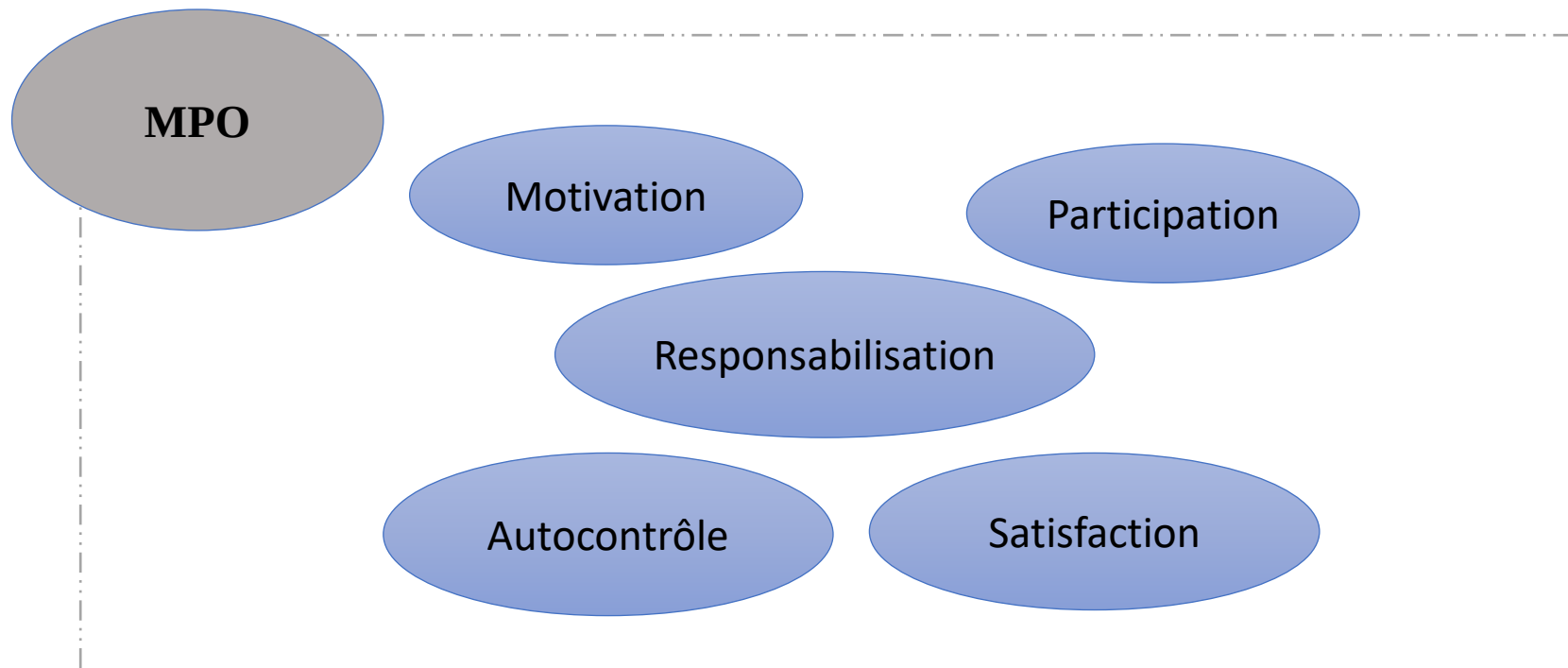
# Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F. Drucker**  
**Et la direction ou management par objectifs (DPO)**





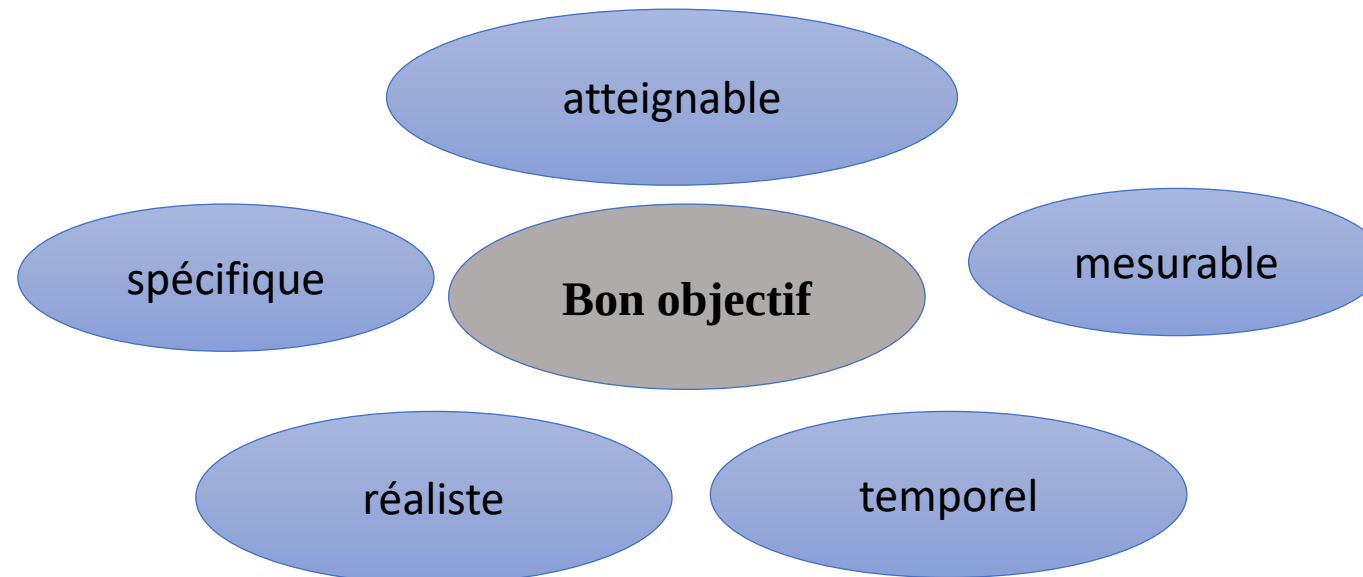
# Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F. Drucker**  
**Et la direction ou management par objectifs (DPO)**





# Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

Chapitre 2 : L'école des relations humaines

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F. Drucker**

**Et la direction ou management par objectifs (DPO)**

## **EXEMPLE:**

L'entretien annuel est devenu une pratique courante d'évaluation des salariés. Idéalement, le salarié et son responsable hiérarchique évaluent conjointement les résultats obtenus sur la base d'objectifs définis et négociés à l'avance. Cette évaluation détermine les propositions de rémunération, de formation et d'avancement faites au salarié. Les objectifs pour l'année suivante et les moyens nécessaires sont à nouveau définis et négociés.





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F. Drucker  
Et le client avant le profit**

- Drucker conteste l'exigence d'un comportement de maximisation du profit (microéconomie);
- L'entreprise pour lui ne peut exister que si elle dispose d'un marché (le client);
- L'importance de gérer le changement pour la survie de l'entreprise;
- Le profit ne doit pas être l'objectif premier;





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

**Peter F. Drucker**  
**Et le client avant le profit**

## **EXEMPLE:**

Selon Drucker, IBM est le meilleur exemple du pouvoir du marketing, si IBM est devenue la première firme mondiale dans l'informatique après la Seconde Guerre Mondiale, c'est parce que ses dirigeants, qui n'avaient pas initialement les compétences techniques et scientifiques, se sont posé les bonnes questions: Qui est le client? Quelle valeur lui apporte-t-on? Quel est son comportement d'achat? Quels sont ses besoins?





# Partie I : Les théories classiques

**Chapitre 1 : L'école classique**

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

**Chapitre 3 : L'école néoclassique**

## Apports de l'Ecole néoclassique

Décentralisation avec autonomie et direction par objectifs

Abandonner le management directif et autoritaire, ainsi que les structures très hiérarchisées

Intégrer les apports de l'école des RH et plus largement les dimensions psychologiques et sociologiques des individus;





# Partie I : Les théories classiques

Chapitre 1 : L'école classique

**Chapitre 2 : L'école des relations humaines**

Chapitre 3 : L'école néoclassique

## Critiques de l'Ecole néoclassique

Quelques études de cas à  
un moment donné

Le monde des affaires est  
sans cesse changeant et  
imprévisible





**Merci pour votre attention**



**Questions ?**

