

# Stratégie d'entreprise

## Contexte de l'environnement managérial

### Chapitre 2

### Aux sources du management contemporain

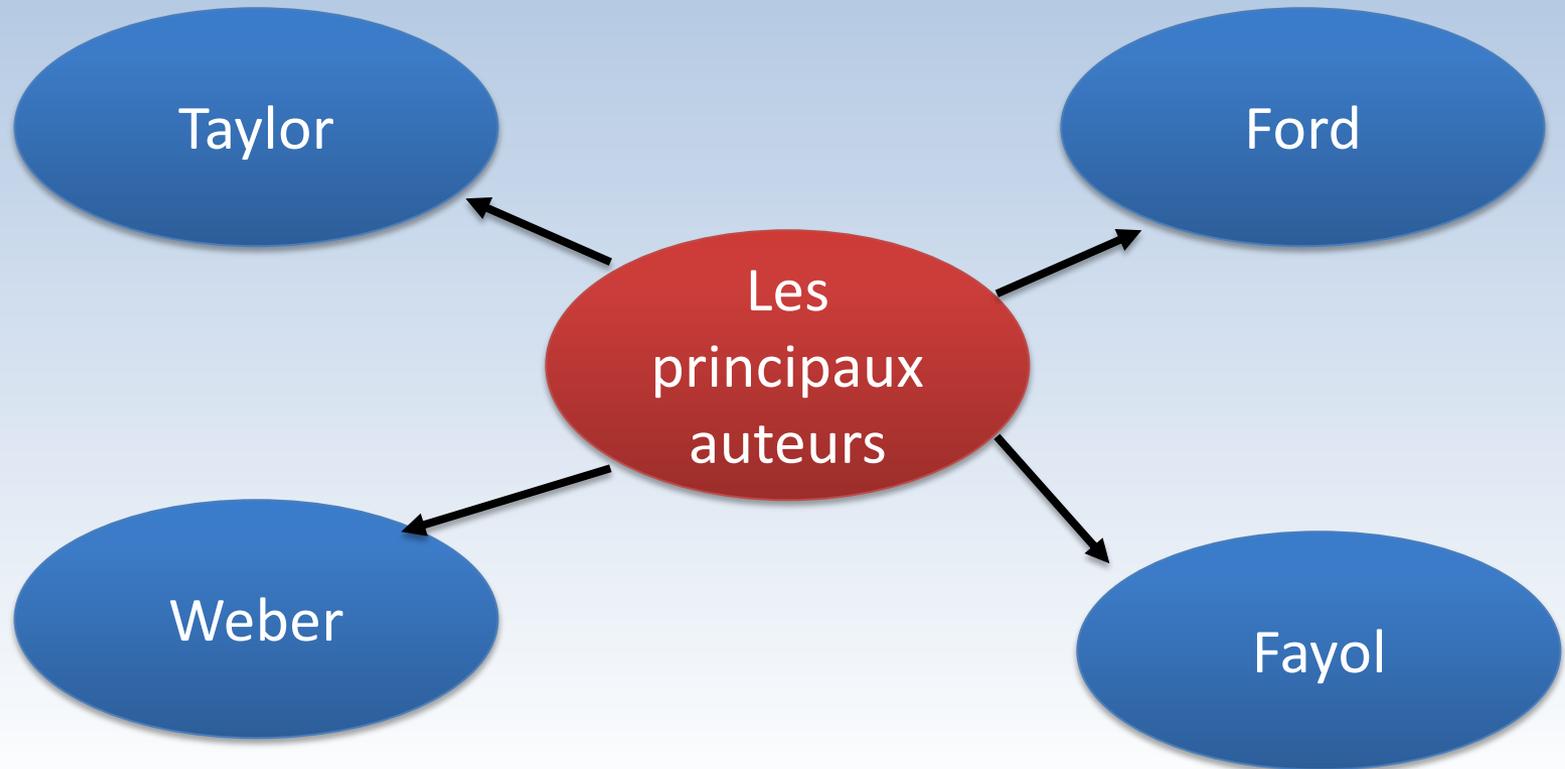
1. Décrire les sources historiques des méthodes modernes de management.
2. Présenter les apports et l'actualité de l'école classique du management.
3. Montrer l'importance du mouvement des relations humaines dans les conceptions modernes du management.
4. Analyser les liens entre l'émergence des grandes théories du management et leur contexte socio-historique d'apparition.
5. Identifier les modèles de référence dans la théorie managériale contemporaine.

# Les théories des organisations



# Les classiques

(organisation scientifique et administrative du travail)



# Les hypothèses de base

## Un seul mode *d'organisation* optimal.

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

# Frederick TAYLOR

## L'Organisation Scientifique du Travail.

L'entreprise est assimilée à une machine :

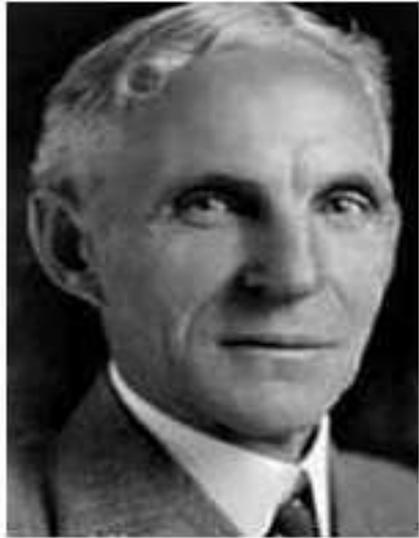
- Division horizontale du travail : Parcellisation et spécialisation des tâches après analyse des postes de travail pour déterminer la meilleure façon de faire (One best way).
- Division verticale du travail en séparant les tâches de l'exécutant et du manager.
- Contrôle du travail réalisé par des contremaîtres.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



1856 – 1915 : ingénieur  
Américain

# Henry FORD

## Standardisation des produits et OST



1863 – 1947 : industriel  
Américain

*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.

# Henri FAYOL



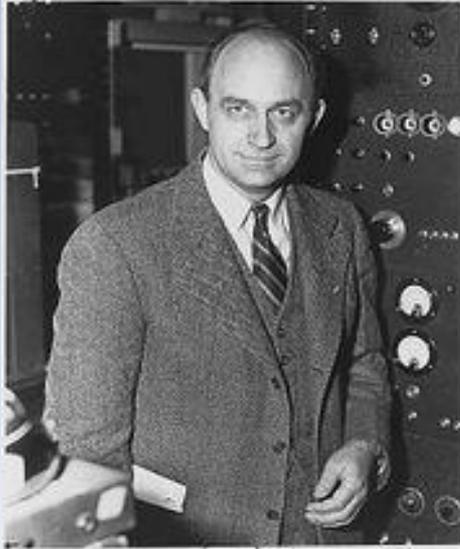
1841 – 1925 : ingénieur  
Français.

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

*Le directeur des mines de Decazeville identifie 6 fonctions :*

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

# Henri FAYOL



1841 – 1925 : ingénieur  
Français.

## 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 ses 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.
- Il énonce 14 principes généraux d'administration.

# Max WEBER



1864 – 1920 : sociologue et  
avocat Allemand.

## 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.

# Max WEBER

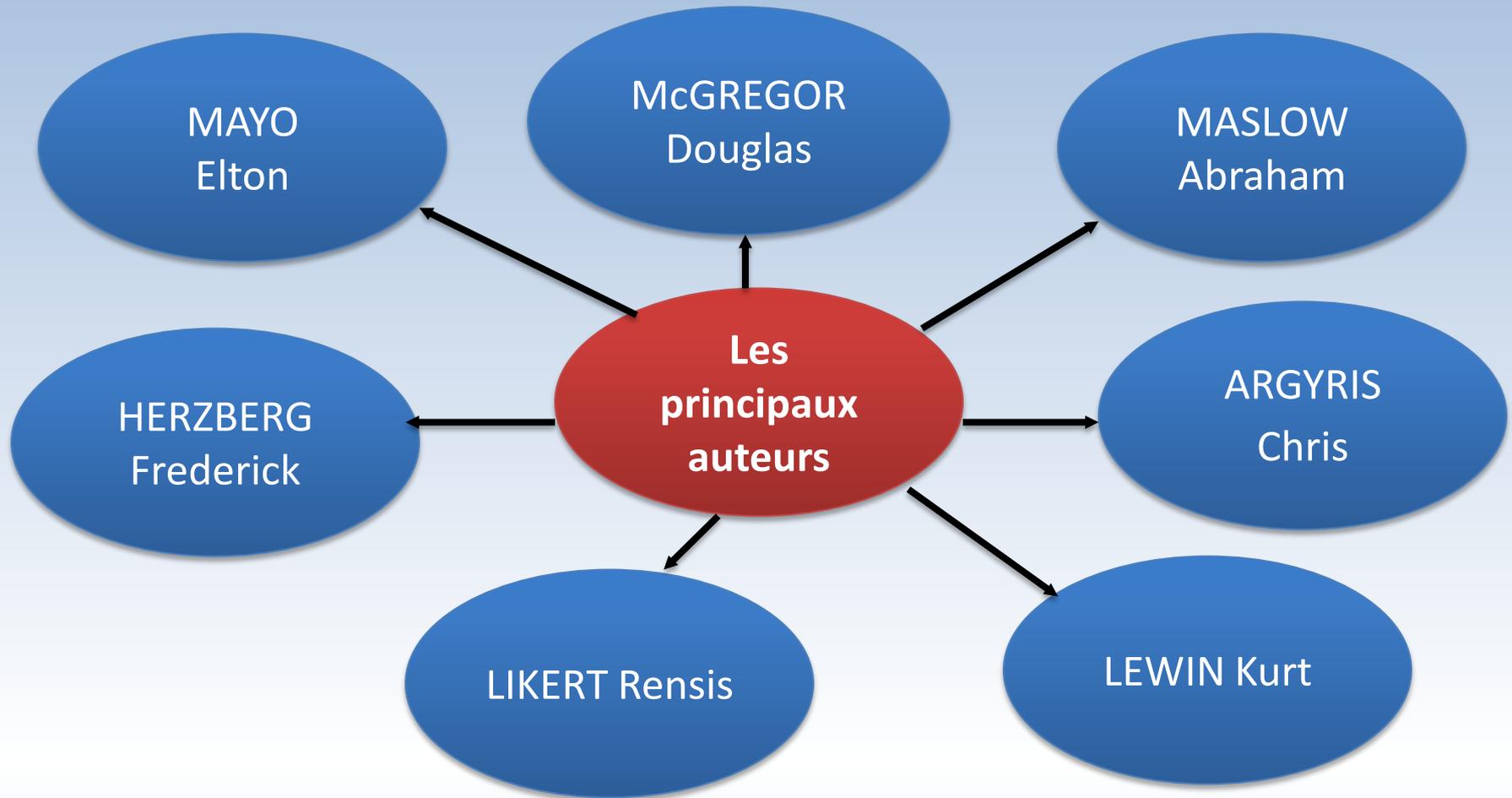
## Les propriétés de l'organisation bureaucratique

- 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.

# Les limites du modèle.

- L'hétérogénéité des organisations n'est pas prise en compte.
- 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.

# L'école des relations humaines



# 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.

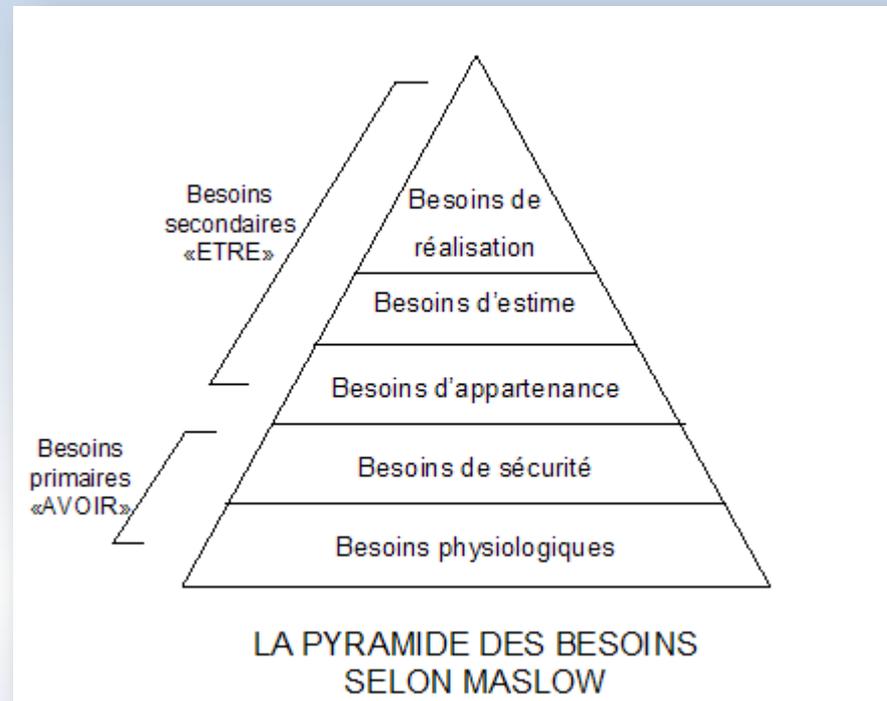
# Abraham MASLOW



1908 – 1970 : Psychologue  
Américain.

## La Théorie des besoins

*Un besoin non satisfait reste source de motivation.*



# Douglas McGREGOR

## Les Théories X et Y



1906- – 1964 : Psychologue  
Américain.

*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.

# 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.**

Il est difficile de différencier facteurs de satisfaction et d'insatisfaction car ils ne sont pas précisément listés.

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

# 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.

# 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.

# Chris ARGYRIS

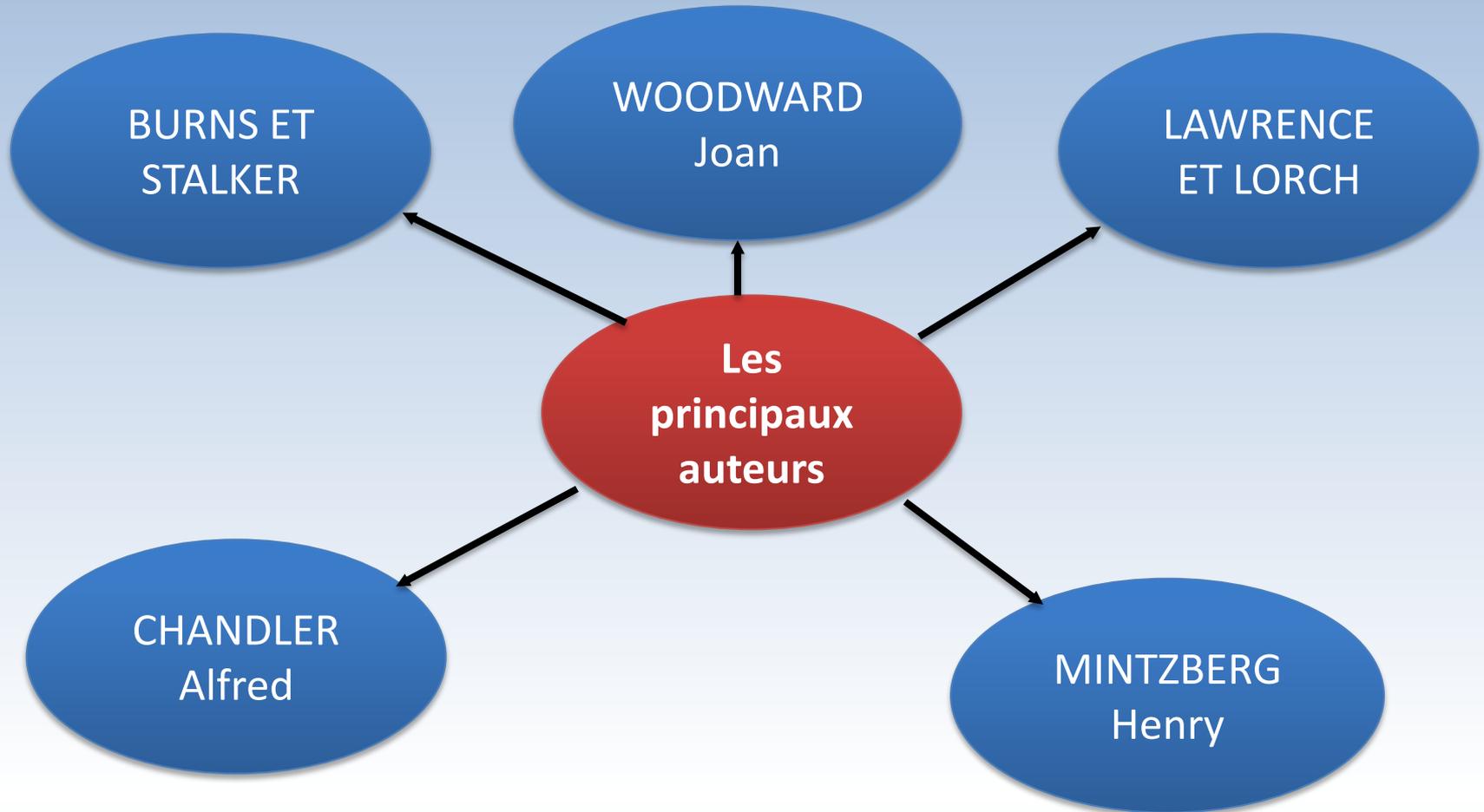
## L'efficacité de l'organisation par l'accomplissement du personnel



Né en 1923 : Professeur de management Américain.

- 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.

# L'école de la contingence

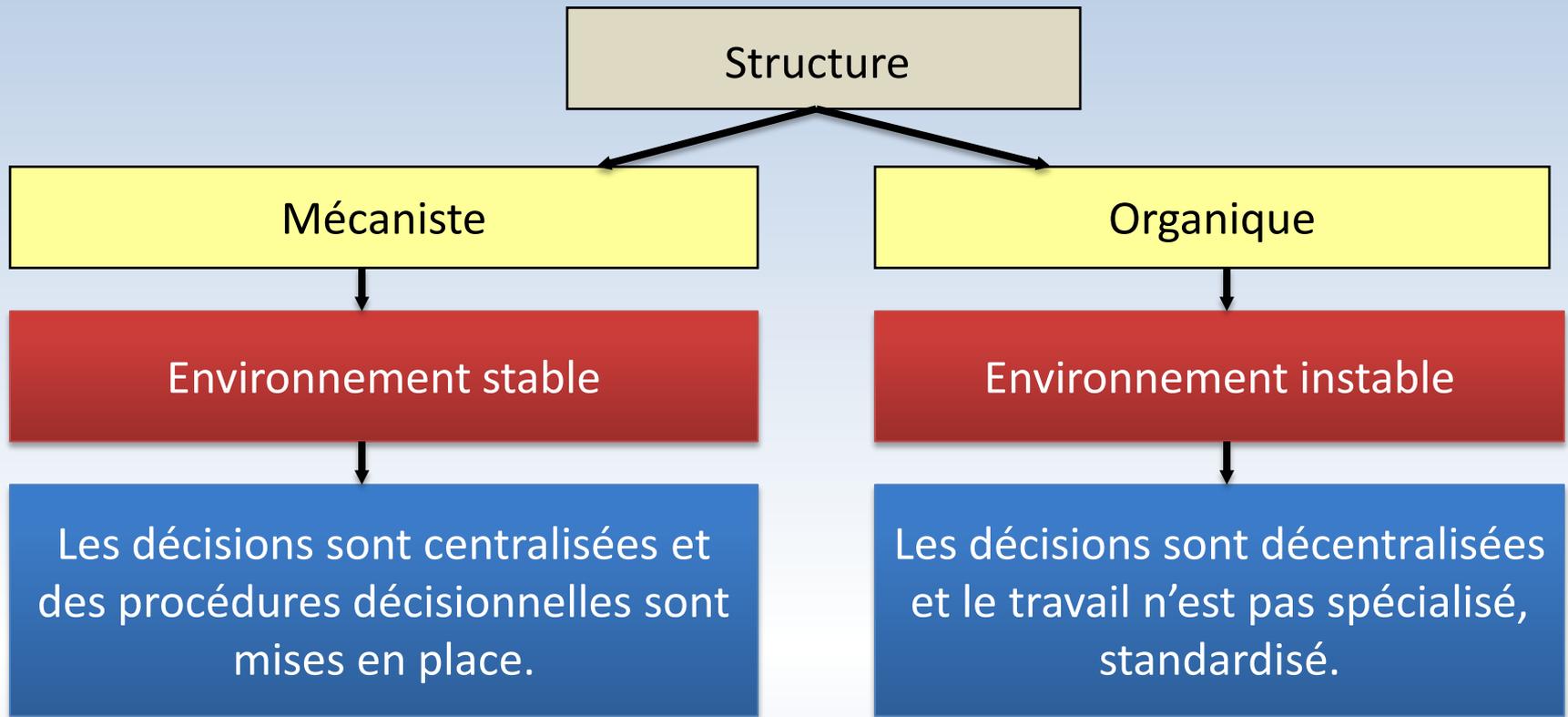


# La notion de contingence

- La notion de contingence réfute l'hypothèse classique qu'il existe une structure idéale.
- L'efficacité d'une structure dépend de son *environnement* et des *caractéristiques* (ex : stratégie, culture, taille, technologie...) de l'organisation.
- L'organisation est assimilée à un système organique évoluant dans son éco-système.

# BURNS et STALKER

Le facteur de contingence déterminant le type de structure est le lieu de vie de l'entreprise : son **environnement**.



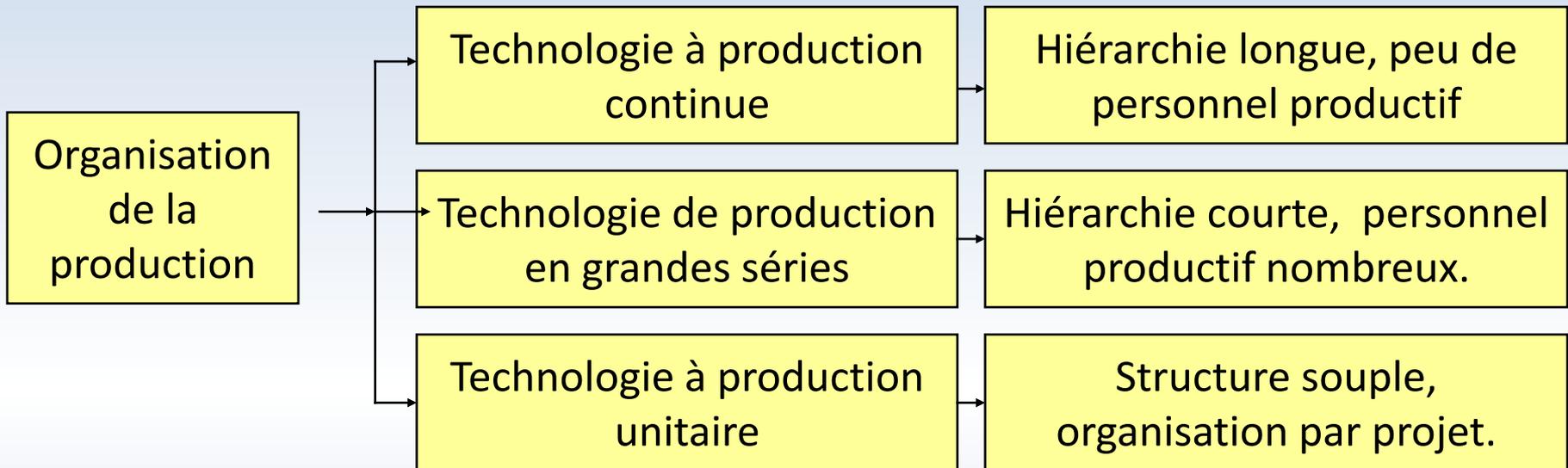


# Joan WOODWARD

(1916-1971)

## L'organisation dépend du système de production.

Pour cette professeur de sociologie industrielle, il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre. Le facteur de contingence est **la technologie**.



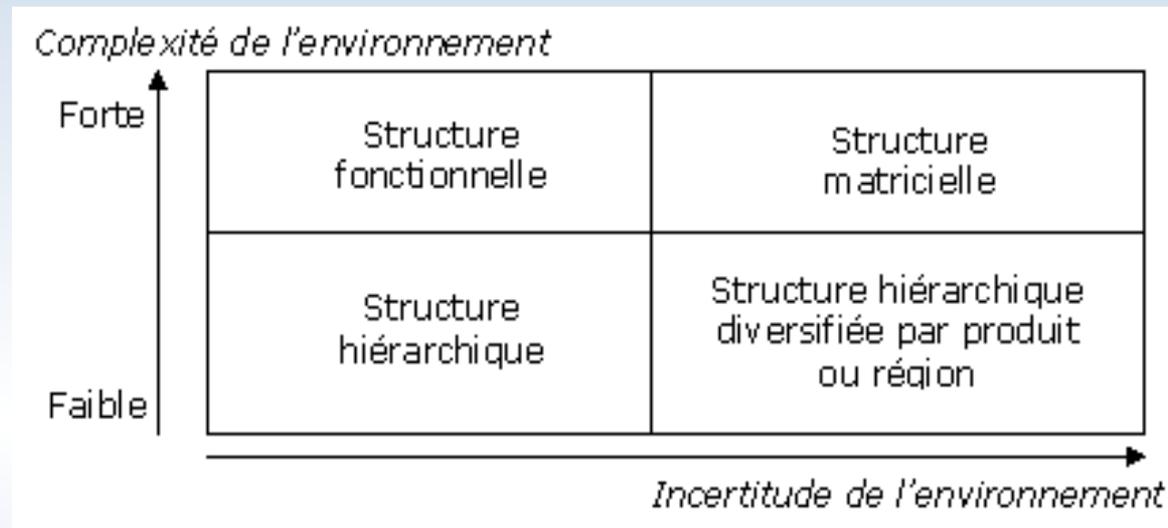
# P.LAWRENCE et W.LORCH

(Professeurs d'organisation à Harvard)



## Environnement et structure

« **La structure** est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Elle dépend de l' **environnement**. Une entreprise n'est pas homogène. Elle est composée d'entités différentes, soumises à des environnements variés. Chaque composante doit être capable de s'adapter à son milieu naturel.



# Henry MINTZBERG



Professeur de  
management à Montréal

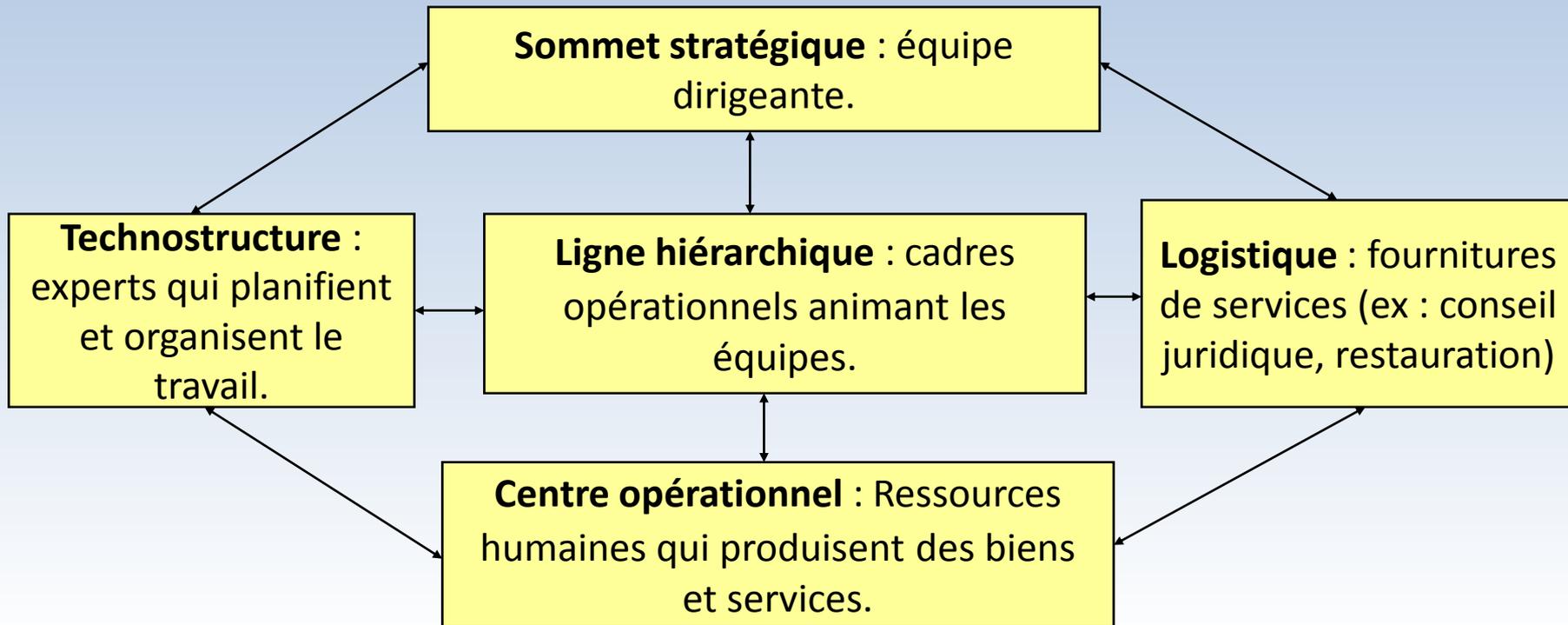
## Les 4 facteurs de contingence d'une organisation

- L'âge et la taille : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- Le système technique est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- Un environnement complexe nécessite une structure de type organique.
- Le pouvoir est en général centralisé au niveau du sommet, formalisé.

*MINTZBERG identifie 7 types de structures et 5 mécanismes de coordination nécessaires à la cohérence des actions menées.*

# Henry MINTZBERG

## Modélisation des relations au sein d'une organisation



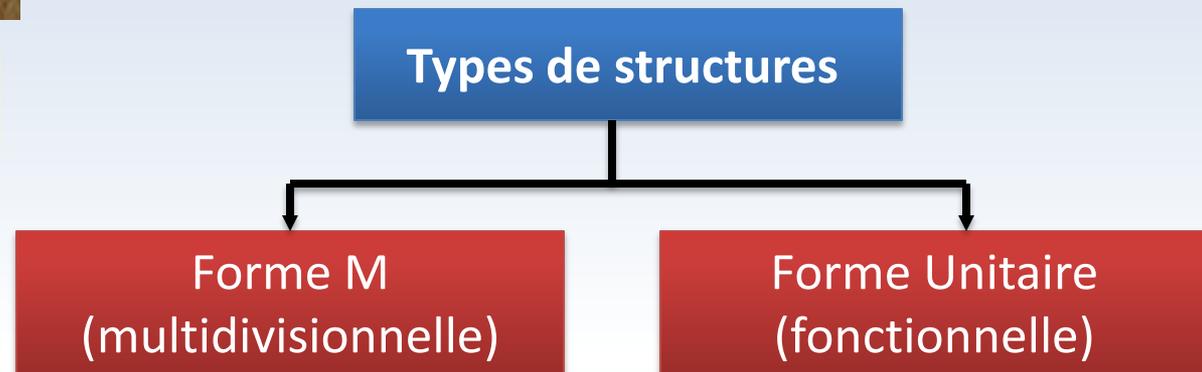
# Alfred CHANDLER



1918 : Historien  
professeur à Harvard

## Structure et stratégie.

**La stratégie** est l'ensemble des décisions et actions relatifs au choix des ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif. Elle conditionne la structure de l'entreprise (facteur de contingence).



# Alfred CHANDLER

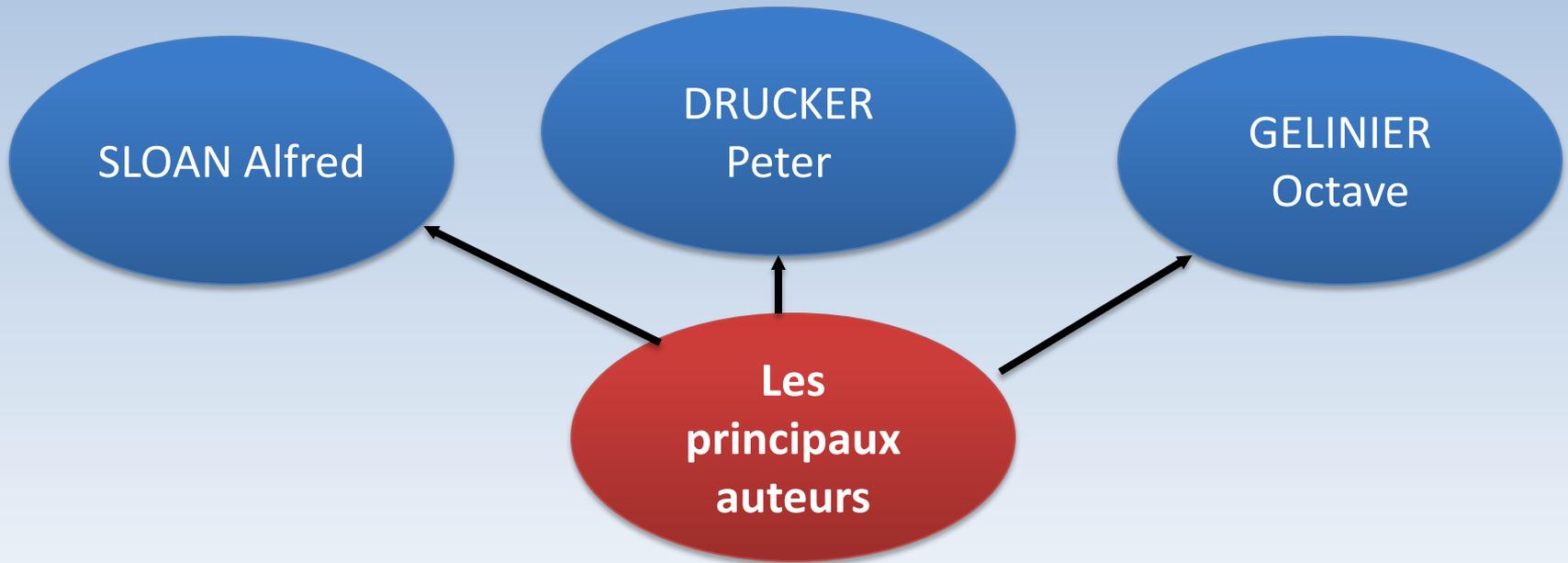
## ■ Structure fonctionnelle ou unitaire (U) :

- ▶ Elle concerne des organisations produisant un seul bien, organisée selon les fonctions traditionnelles (production, commerciale, administrative...). Cette structure simple est peu coûteuse, les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux. Par contre, il peut apparaître des résistances au changement. Un risque de confusion entre décisions opérationnelles (CT) et stratégiques (LT) existe.

## ■ Structure sous forme de divisions opérationnelles (M) :

- ▶ Chaque division est responsable d'un type (ou gamme) de produit. La qualité décisionnelle est optimisée car les décisions à LT relèvent de la direction générale et celles à CT des responsables de la division. L'entreprise est plus flexible donc réactive. La difficulté est de coordonner les décisions (certains intérêts sont parfois divergents...), de motiver.

# Les professionnels.



# Alfred SLOAN



1875-1986 : PDG de Général Motors pendant plus de 30 ans

## Le centre de profit.

- Sloan accorde l'autonomie aux divisions qui deviennent des centres de profits (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 prises de responsabilités.

# Peter DRUCKER



Né en 1909 : Consultant de firmes multinationales et universitaire.

## La mission du manager

### Fonctions du manager

Fixer les objectifs à atteindre

Organiser le travail

Motiver et communiquer

Évaluer (standards, normes, ratios...)

Former

Il préconise aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier.

# Octave GELINIER



Octave GELINIER

1916 – 2004 : directeur du  
CEGOS (cabinet en  
management)

## La Direction Participative Par Objectif

- Pour Octave GELINIER, le point fondamental du management est la politique générale de l'entreprise. Il y a concordance entre croissance à LT et profits à LT. Il est donc nécessaire de fixer des objectifs datés.
- **La Direction Par Objectifs** (P. DRUCKER) *consiste à demander leur avis aux subordonnés avant la mise en place des décisions prises.* Octave GELINIER propose que ces objectifs soient fixés par la direction avec le personnel (Direction Participative Par Objectifs). Ceux-ci sont accompagnés de programmes d'application et budget.

# Octave GELINIER

## La compétitivité de l'entreprise

Origines de la  
compétitivité

L'innovation.

La motivation et l'imagination générées par la concurrence.

La finalité humaine directe (objectifs sociaux) à l'extérieur de l'entreprise (satisfaction des clients...) et à l'intérieur (motivation, satisfaction des salariés).