

| Propriétés | Description |
|-----------------------------------|---|
| Titre | Les auteurs en management des entreprises |
| Type de ressource | Fiches auteurs |
| Niveau | STS 1et 2 |
| Matière | Management des entreprises |
| Public | Professeur |
| Description | Ce document, destiné au professeur résume les idées essentielles des auteurs en management des entreprises dont l'étude est requise par le nouveau référentiel. |
| Thème | Cf.fiches |
| Objectifs | Acquérir une base de connaissances théoriques en management. |
| Pré-requis | |
| B2i - Niveau | STS 1et 2 |
| B2i - Objectifs | |
| B2i - Capacités | |
| B2i - Position | |
| Outils numériques associés | |
| Mots-clés (notions) | Auteurs en management |
| Durée | |
| Auteur(es) | Hervé Duclos, Dorothée Ducret, Christophe Ciavaldini, Sophie Lacroix |
| Responsabilité éditoriale | Réseau de formateurs académiques en management |
| Version | |
| État | Validé |
| Date de publication | 2 avril 2008 |

FICHES DE PRESENTATION DES AUTEURS EN MANAGEMENT

| | |
|---------------------------------|--|
| Auteur | Joseph Schumpeter (1883-1950) |
| Ouvrage de référence | « <i>capitalisme, socialisme et démocratie</i> », 1942 |
| Lien avec le référentiel | Thème 1.1 Entreprendre et gérer |
| Idées développées | <p>Schumpeter, économiste libéral né en Autriche est le théoricien de l'innovation et de l'esprit d'entreprise. Il énonce les idées suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- l'entrepreneur joue un rôle central dans le système capitaliste ;- il est animé par des motivations individuelles de réussite (c'est un état d'esprit) ;- le profit rémunère la capacité d'innovation de l'entreprise, c'est-à-dire sa manière d'effectuer des combinaisons économiques (rémunération du risque) ;- les innovations peuvent être liées au processus de production ou à la découverte de nouveaux produits ;- c'est la prise de risque qui renouvelle en permanence le tissu industriel, stimule le progrès technique et satisfait au mieux le marché par les effets induits de la concurrence ;- l'entrepreneur, celui qui prend les risques, est toutefois menacé par la bureaucratie de la grande entreprise. Celle-ci, en éliminant l'entrepreneur éteint toute source d'innovation et de croissance. Dès lors, le capitalisme est, selon lui, amené à disparaître. |

| | |
|---------------------------------|---|
| Auteur | Henry.Mintzberg (1939) |
| Ouvrage de référence | « <i>Le management, voyage au centre des organisations</i> », 2 ^{ème} édition 2004 |
| Lien avec le référentiel | Thème 1.2 Finaliser, mobiliser et évaluer |
| Idées développées | <p>Henry MINTZBERG, né au Canada, décrit comment les organisations se structurent et comment elles fonctionnent. Toute organisation donne naissance à deux besoins fondamentaux : la division du travail entre diverses tâches et la coordination de ces tâches pour parvenir à des résultats. Cinq grandes façons d’effectuer cette coordination sont explicitées comme suit :</p> <p>* L’ajustement mutuel :</p> <p>Les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres. Ex. contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau.</p> <p>* La supervision directe :</p> <p>Une personne (en général un cadre) donne des ordres spécifiques aux autres et, de cette manière, coordonne leur travail dont il a la responsabilité.</p> <p>* La standardisation des procédés :</p> <p>Les tâches sont inscrites sur des procédures, les règles de fonctionnement et les méthodes de travail sont uniformisées.</p> <p>* La standardisation des résultats :</p> <p>La coordination du travail se fait par l’uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département, équipe...Ex. chaque équipe doit produire 100 pièces par jour.</p> <p>* La standardisation des qualifications :</p> <p>La coordination du travail est alors assurée par l’acquisition pour les employés d’habiletés et de connaissances spécifiques, habituellement avant qu’ils ne commencent le travail. La standardisation des qualifications se fait au niveau du recrutement et de la formation de celui qui accomplit le travail.</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| Auteur | Alfred P. Sloan (1875-1966) |
| Ouvrage de référence | « <i>Mes années à la General Motors</i> », 1967 (<i>parution posthume</i>) |
| Lien avec le référentiel | Thème 1.1 Entreprendre et gérer |
| Idées développées | <p>Praticien de l'école néo-classique, Il fut un dirigeant américain et président de General Motors pendant près de 30 ans. Il en a fait la première société mondiale grâce à la décentralisation et en appliquant quatre principes simples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi d'où l'instauration des méthodes de reporting (dans ces divisions, il y a uniformisation des méthodes de gestion, des méthodes de calcul des coûts, des budgets et des centres de profit). - Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, publicité...). - La Direction générale ne doit pas s'occuper de l'exploitation mais de la politique générale. - L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultativement dans les autres divisions. <p>Sloan considère que la décentralisation procure initiatives, responsabilité, efficacité. Dès lors, la condition de réussite est que la coordination se fasse par une circulation horizontale des informations.</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| Auteurs | Robert Kaplan et David Norton |
| Ouvrage de référence | « <i>Le tableau de bord prospectif</i> », les Editions d'Organisation, 1997 |
| Lien avec le référentiel | Thème 1.2 Finaliser, mobiliser, évaluer |
| Idées développées | <p>Le tableau de bord prospectif est un système de mesure de performance multidimensionnel qui doit servir d'aide à la décision des dirigeants. Il inclut des indicateurs de progrès et de retard ainsi que des indicateurs internes et externes. Il organise les mesures dans un système cohérent autour de quatre axes équilibrés : perspective financière, perspective clients, processus interne, apprentissage et développement. C'est la raison pour laquelle ce tableau est également parfois appelé tableau de bord équilibré (TBE) ou balanced scorecard si l'on reprend le terme anglais.</p> <p>Ce tableau conserve les indicateurs financiers classiques (exprimant la performance passée) qui existent dans tout tableau de bord traditionnel, mais il les complète par des indicateurs sur les déterminants de la performance future (indicateurs prospectifs) permettant d'appréhender son potentiel.</p> <p>Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils permettent d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel.</p> <p>Cette approche s'inscrit dans la perspective du management stratégique de la performance globale. Tout en gardant un œil, grâce aux indicateurs financiers, sur la performance à court terme, le TBP met en évidence les déterminants de l'amélioration de la performance financière et concurrentielle à long terme. En particulier, il rend possible la réintégration des aspects qualitatifs et de la performance hors prix.</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| Auteurs | P. Drucker (1909 – 2005) |
| Ouvrage de référence | « <i>La nouvelle pratique de direction des entreprises</i> », les éditions d'Organisation 1977 |
| Lien avec le référentiel | Thème 1.2 Finaliser, mobiliser, évaluer |
| Idées développées | <p>Praticien de l'école néo-classique, P. Drucker est le premier à avoir interpellé les organisations en montrant que les principaux objectifs se trouvent à l'extérieur de celles-ci, dans leur propre environnement, puisqu'il s'agit de chercher à satisfaire un consommateur de plus en plus vigilant.</p> <p>La recherche du profit n'est donc pas une fin en soi. Le profit est un effet de l'excellence du management. L'entreprise doit créer, maintenir et développer une clientèle et les centres de profit sont la recherche-développement (pour l'innovation) et le marketing (logique client).</p> <p>Dès lors, l'entreprise doit chercher à satisfaire les gens de l'extérieur avant ceux de l'intérieur.</p> <p>Selon lui, l'équipe de direction doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fixer la mission spécifique de l'organisation, ce qui permet de déterminer des objectifs clairs et réalistes, ce qui est primordial ; - mettre en place une organisation du travail efficace, productive, satisfaisante pour le personnel ; - prendre en compte les impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de celui-ci sur les orientations de l'organisation (cela doit être un objectif et non une contrainte). |

| | |
|---------------------------------|--|
| Auteur | Rensis Likert (1903-1981) |
| Ouvrage de référence | « <i>Le gouvernement participatif de l'entreprise</i> » -1961 |
| Lien avec le référentiel | Thème 1.3 Diriger et décider /Les styles de direction |
| Idées développées | <p>Professeur américain de psychologie industrielle Rensis Likert a principalement étudié les comportements humains au travail et notamment les relations entre supérieur et subordonné.</p> <p>Dans une grande enquête menée dans le secteur des assurances il démontre que les dirigeants les plus médiocres sont ceux qui adoptent les principes tayloriens en se focalisant sur les tâches à accomplir. Les meilleurs dirigeants sont ceux qui font preuve d'empathie et instaurent une relation de confiance dans leur organisation.</p> <p>Il poursuit ses recherches et met en évidence 4 styles de direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ le manager autoritaire exploiteur : management centralisé fondé sur la peur ; ■ le manager autoritaire paternaliste : management centralisé fondé sur les relations directes, franches et...arbitraires ; ■ le manager consultatif : le manager cherche à susciter l'adhésion chez ses collaborateurs en les consultant régulièrement ; ■ le manager participatif : management non-directif où l'implication des salariés est recherchée à travers la participation et l'intéressement aux résultats de l'entreprise. <p>Il démontre que la participation des salariés aux décisions est une clé de la performance et reste le précurseur de la notion de management participatif sans toutefois en montrer les limites liées à la complexité des règles à mettre en œuvre.</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| Auteur | Herbert Simon (1916-2001) Prix Nobel d'économie en 1978 |
| Ouvrage de référence | « <i>Administration et processus de décision</i> » 1947 |
| Lien avec le référentiel | Thème1.3 Diriger et décider/ Décision et processus de décision |
| Idées développées | <p>Simon met en doute le modèle de prise de décision de Harvard (modèle LCAG) qui suppose la parfaite rationalité des décideurs dans la droite ligne de la théorie microéconomique classique.</p> <p>Il relève que l'optimum est rarement atteint dans toute décision car : le décideur cherche avant tout un certain niveau de satisfaction, il ne dispose que d'informations partielles sur son environnement, il est davantage animé par des aspirations que par des préférences claires et hiérarchisées.</p> <p>Le processus de décision aboutit ainsi à des solutions satisfaisantes et non optimales. Le décideur applique des processus de choix qui lui sont propres et demeure fortement influencé par le contexte organisationnel dans lequel il évolue.</p> <p>Son apport essentiel est d'avoir démontré la rationalité limitée des acteurs. Il collaborera notamment avec March (cf.fiche ad hoc) dans des travaux de synthèse sur la connaissance des organisations.</p> |

| | |
|---------------------------------|---|
| Auteur | Henry Mintzberg (1939) |
| Ouvrage de référence | « <i>Le management, voyage au centre des organisations</i> » -1989 |
| Lien avec le référentiel | Thème 2.1 définir une démarche stratégique |
| Idées développées | <p>Mintzberg a beaucoup travaillé sur les organisations considérées globalement et moins sur les individus qui les composent. Ses ouvrages traitent beaucoup des structures mais il a également identifié deux types de stratégies :</p> <p>Dans son ouvrage « <i>Grandeur et décadence de la planification stratégique</i> », Mintzberg passe rapidement en revue les différentes significations qu'on accorde au mot stratégie. La stratégie peut être un plan, une direction, une trajectoire ou un guide pour l'action orientée vers le futur. Mintzberg parle alors de "stratégie délibérée" qui précède l'action. La stratégie peut aussi constituer une forme, une structure cohérente au cours du temps. Mintzberg qualifie de "stratégie émergente" qui émerge de l'action celle qui correspond aussi bien à une structure inventée en temps réel à même l'action collective des individus, qu'à une structure qui naît de plusieurs actions dispersées qui convergent à leur insu. Bien sûr, c'est pendant ou après l'action, qu'on voit apparaître la stratégie émergente. Enfin, pour certains et en particulier pour les adeptes de l'école de Porter nous dit Mintzberg, "une stratégie est une position, c'est-à-dire une détermination de produits particuliers dans des marchés particuliers" alors que pour d'autres, "une stratégie est une perspective, c'est-à-dire une façon qu'à l'organisation de faire les choses, une vision d'ensemble.</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| Auteurs | <p style="text-align: center;">Richard M. Cyert (1921) James March (1928) Michel Crozier (1922)</p> |
| Ouvrages de référence | <p>- Cyert et March « <i>/processus de décision dans l'entreprise</i> »-1963 - Crozier « <i>Le phénomène bureaucratique</i> » -1963</p> |
| Lien avec le référentiel | Thème 1.3 Diriger et décider / parties prenantes et contre-pouvoirs |
| Idées développées | <p>Cyert et March considèrent la firme comme une coalition de groupes d'individus aux d'intérêts conflictuels. Seuls les individus ont des objectifs, les organisations n'en ont pas et les individus cherchent à réaliser leurs fins en s'alliant avec d'autres. Le problème de l'organisation est donc de maintenir un minimum de stabilité avec des procédures internes (passation des commandes par exemple) et le développement de routines assurant la prévisibilité. Par contre, quand survient un problème inattendu, l'organisation met en place des solutions spécifiques. Ces solutions sont alimentées par un volant de ressources excédentaires dont dispose chaque organisation. Tout cela permet un certain niveau de stabilité</p> <p>La prise de décision n'est donc pas purement rationnelle (cf. aussi H. Simon) et elle résulte souvent des négociations engagées entre coalitions c'est-à-dire des groupes d'individus rassemblés par des intérêts communs (salariés, cadres, actionnaires...).</p> <p>Crozier travaille sur des thèmes similaires en écrivant que l'organisation n'existe pas en tant que telle mais résulte des règles formulées par le jeu des acteurs. Chaque acteur va jouer son propre jeu et n'a pas le temps de rechercher des solutions optimales. Il démontre que dans des systèmes rigides – bureaucratiques - le contournement des règles par les acteurs peut être source d'efficacité, ainsi tel OS qui prend en charge de menus réglages sur sa machine enfreint les règles mais finalement accroît l'efficacité de son organisation en évitant de recourir aux services du régleur après accord du chef d'équipe.</p> |

| | |
|---------------------------------|---|
| Auteurs | Modèle LCAG (de Harvard) Learned Christensen Keneth R Andrews (1916) Guth |
| Ouvrages de référence | "BusinessPolicy, text and cases", Richard DE Irwin, 1965.Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. et Guth W. D., |
| Lien avec le référentiel | Thème 2.1. Définir une démarche stratégique |
| Idées développées | <p>Ce modèle mis au point en 1965 par la Business School est le premier concernant la formulation stratégique.</p> <p>Il repose sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise, - l'analyse des opportunités et des menaces de l'environnement, - la prise en compte des systèmes de valeurs des dirigeants de l'entreprise, - la prise en compte des valeurs de l'environnement. <p>La firme est considérée comme un système, agissant comme acteur sur le plan interne et externe, dans ce cadre un processus rationnel fondé sur l'analyse de la concurrence permet d'aboutir à un choix stratégique :</p> <p>Formulation Fixation d'objectifs Diagnostic Choix stratégique</p> <p>Mise en œuvre Politiques fonctionnelles Établissement de plans, budgets Contrôle des résultats</p> <p>Cette analyse doit déboucher sur le choix des activités de l'entreprise ayant des compétences distinctives ainsi que sur le mode de développement de celle-ci.</p> <p>L'objectif recherché est d'arriver à la meilleure allocation des ressources pour satisfaire les actionnaires : en optimisant la rentabilité des capitaux investissement, les dirigeants : en augmentant leur pouvoir (cf : théorie de l'agence).</p> <p>Note: Guth a travaillé aussi sur la notion de compétences distinctive (Thème 2.2. Établir un diagnostic stratégique) : la véritable source d'une firme est sa compétence distinctive lui permettant de maîtriser mieux que les autres les facteurs clé de succès dans une activité donnée. Les éléments de la compétitivité résidant surtout dans la dimension managériale.</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| Auteurs | Penrose |
| Ouvrages de référence | “ <i>The Theory of the Growth of The Firm</i> ”, Oxford, Basic Blackwell, 1959. |
| Lien avec le référentiel | Thème 2.2. Etablir un diagnostic stratégique |
| Idées développées | La firme est considérée comme un ensemble de ressources humaines et matérielles productives. Ce ne sont pas ces ressources qui construisent les inputs des processus de l’offre mais les services que la firme peut rendre. Dans ce cadre, ce sont ces compétences distinctives (par rapport aux concurrents) qui permettront d’être concurrentiel. |

| | |
|---------------------------------|---|
| Auteurs | Gary Hamel C.K. Prahalad |
| Ouvrages de référence | “ <i>The core compétence of the corporation</i> ”, Harvard Business Review, 1990 |
| Lien avec le référentiel | Thème 2.2. Etablir un diagnostic stratégique |
| Idées développées | <p>Les concepts de base du management ne peuvent plus répondre aux défis actuels qui se posent aux organisations. L'incertitude et la difficulté à prévoir dans un contexte d'ouverture internationale et de ruptures technologiques ont imposé le passage de la logique de la planification à celle de la réactivité et de l'invention stratégique.</p> <p>Les entreprises doivent être plus évolutives, adapter leurs compétences, et "engager la course pour le futur" selon l'expression d'Hamel et Prahalad.</p> <p>Pour cela, l’une des tâches essentielles du management est d’identifier, d’exploiter et de protéger les actifs (rares). Le terme de compétences centrales (core competency) est évoqué. Celles-ci constituent les résultats des apprentissages collectifs portant notamment sur la coordination et l’intégration des différentes méthodes de production mais aussi sur l’ensemble des activités liées à la création de la valeur et l’organisation du travail.</p> |

| | |
|---------------------------------|---|
| Auteur | Mickaël Porter (1947 -) |
| Ouvrage de référence | □ <i>Choix stratégiques et concurrence</i> , Economica, 1982 |
| Lien avec le référentiel | Thème 2.2 Établir un diagnostic stratégique (l'analyse de l'environnement) Thème 2.3 Effectuer des choix stratégiques |
| Idées développées | <p>Professeur de stratégie d'entreprise de l'université Harvard, Mickaël Porter est célèbre pour ses études sur la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) en maîtrisant mieux que ses rivaux les forces qui structurent son environnement concurrentiel. Cette maîtrise des forces de la concurrence s'illustre par le déploiement d'une chaîne de valeur qui caractérise le modèle économique de l'entreprise. Porter a également formalisé sur le plan théorique la notion de pôle de compétence géographique, au point que le terme porte son nom en anglais : <i>Porter's clusters</i>.</p> <p>L'un des principaux apports théoriques de Porter consiste en une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits forces de Porter, qui influent sur le partage des profits au sein d'une industrie. Si toutes les forces sont élevées, le profit possible sera limité:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'intensité de la rivalité entre les concurrents ; • le pouvoir de négociation des clients ; • la menace d'entrants potentiels sur le marché ; • le pouvoir de négociation des fournisseurs ; • la menace des produits de substitution ; <p>Certains auteurs (notamment en Europe continentale) ajoutent une sixième force : l'influence des pouvoirs publics. Porter lui-même évoque dans des écrits plus récents une autre force : les compléments (par exemple les éditeurs de logiciel pour l'industrie des micro-ordinateurs : ce ne sont ni des fournisseurs, ni des clients, mais bien des compléments).</p> <p>D'après M. Porter, la chaîne de la valeur permet d'analyser les différentes activités d'une entreprise. Elle permet de voir comment chaque activité contribue à l'obtention d'un avantage compétitif. Elle permet également d'évaluer les coûts qu'occasionnent les différentes activités. La coordination entre les activités est primordiale car si l'une progresse sans les autres, cela peut déstabiliser l'ensemble et ainsi créer de nouveaux coûts.</p> |

| | |
|---------------------------------|--|
| Auteur | Igor Ansoff (1918 – 2002) |
| Ouvrage de référence | Corporate Strategy (1965) |
| Lien avec le référentiel | Thème 2.3 Effectuer des choix stratégiques |
| Idées développées | <p>Professeur d’administration industrielle au Graduate School of Industrial Administration du Carnegie Institute of Technology, cadre supérieur chez Lockheed et à la Rand Corporation et Président de Ansoff Associate.</p> <p>Dans la ligne des travaux de l’école de Harvard, Igor Ansoff définit les logiques générales de la formulation de la stratégie. Il distingue trois grandes natures de décisions : stratégiques, administratives et opérationnelles.</p> <p>On retrouve ces différents niveaux de décision dans le modèle d’Ansoff qui propose une approche « entonnoir » pour expliquer le processus de déroulement de la stratégie au sein d’une firme.</p> <p>On lui doit les premières réflexions structurées sur les liens entre la stratégie et l’allocation financière des ressources de l’entreprise, sur l’élaboration d’une grille hiérarchisée d’objectifs, l’analyse de l’avantage comparatif dans le design d’une décision stratégique, et l’utilisation du critère de synergie pour formuler une stratégie.</p> <p>Selon Ansoff, il existe quatre stratégies de croissance (matrice d’Ansoff) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pénétration de marché ; • extension de marché ; • développement de produit ; • diversification. <p>Ainsi, la matrice ANSOFF considère non seulement l’opportunité de lancer un département / une offre ou d’élargir ses marchés existants (autres pays, autres secteurs d’acteurs, autres types de clients...) mais elle explore également la possibilité de se retirer de marchés existants ou d’aller sur des marchés totalement nouveaux.</p> |