**Chp4 : Les principales approches de la gestion**

**I / - L'école classique :**

L'école classique de gestion, incarnée par Taylor, Fayol et Weber, émerge de la révolution industrielle. Taylor propose l'Organisation Scientifique du Travail (OST), basée sur la décomposition des tâches, la sélection scientifique, et la coopération étroite entre direction et ouvriers.

Fayol introduit le Fayolisme, on dégagé six fonctions essentielles : technique, commerciale, financière, de sécurité, comptabilité et administration.

et cette fonction devient efficace si on applique ces 4 principes, Citons, la division du travail, l'autorité, la discipline, et l'unité de direction.

Weber développe le modèle bureaucratique et distingue trois modèles d'autorité, traditionnel (usages et traditions), charismatique (qualités personnelles des dirigeants), et légale-rationalisée (bureaucratique, légitimée par des critères objectifs et des règles écrites).

Cependant, ces approches sont critiquées pour leur vision mécaniste, la négligence des besoins humains, le risque de lourdeur bureaucratique dans le cas de l'OST, et la considération de l'homme comme un simple instrument de production limité à la motivation salariale.

**II / - L’école des relations humaines :**

L'école des relations humaines, ajoutée à la gestion, met l'accent sur les interactions humaines au travail. Elton Mayo a souligné l'impact de l'état émotionnel et de l'adaptation au travail en groupe sur la productivité. D'autres penseurs comme Rensis Likert et A. H. Maslow ont mis en avant l'importance des relations humaines et la satisfaction des besoins individuels. Maslow a élaboré une théorie des besoins hiérarchisés, allant des besoins physiologiques, Besoins de sécurité, Besoins d’appartenance, Besoins d’estime et besoins d'accomplissement. Ces approches mettent en lumière l'importance des relations humaines pour améliorer les performances organisationnelles.

**III / - L’école néoclassique de management :**

L'école néoclassique de management, incarnée par des penseurs tels que Douglas Mac Gregor, qui propose deux théories fondamentales sur la nature humaine au travail, Théorie X, L'homme est considéré comme naturellement paresseux, En revanche, la Théorie Y affirme que l'individu peut s'auto-diriger, se contrôler et contribuer positivement lorsqu'il se sent responsable envers les objectifs de l'organisation.

Parallèlement, Frederick Herzberg a identifié deux types de facteurs au travail : les facteurs d'hygiène, nécessaires mais non suffisants pour une bonne santé organisationnelle, et les facteurs de motivation, qui stimulent positivement les comportements. Il a introduit le concept d'enrichissement des tâches, accordant plus d'autonomie et de responsabilité aux employés.

Les idées développées par les auteurs de ce courant de pensé (Alfred P. Sloan, Peter F. Drucker, Octave Gélinier et Shigéo Shingo) .

Alfred P.Sloan préconise que confier des pouvoirs aux divisions autonomes favorise l'initiative, la responsabilité, et la flexibilité.

Peter F. Drucker recommande aux responsables de fixer des objectifs plutôt que des tâches, stimulant ainsi une approche axée sur les résultats.

Octave Gélinier met en avant l'importance de la participation des individus dans la définition de leurs propres objectifs.

Shigéo Shingo propose des innovations de production telles que la réduction des temps de préparation, l'autocontrôle par les opérateurs, et la méthode Kanban.

Ces idées convergent vers une approche qui valorise l'autonomie, la responsabilité, et une gestion plus participative au sein des organisations.

**IV / - Les approches « contingentes » des organisations :**

La contingence, dans le contexte des organisations, fait référence à la nature éventuelle des événements et à la possibilité qu'ils se produisent ou non.

En théorie des organisations, cela implique la prise en compte de facteurs imprévisibles et indépendants du contrôle du manager. La théorie de la contingence souligne que les écoles classique et des relations humaines ont négligé la relation de l'entreprise avec son environnement, se concentrant principalement sur les aspects internes. Avec la complexité croissante de l'environnement, il devient essentiel de considérer l'entreprise comme un système ouvert, capable de s'adapter et parfois d'influencer son environnement.

**V / - L’école moderne :**

L'école moderne de gestion se divise principalement en deux approches : l'approche systémique et l'approche situationnelle. L'approche systémique préconise une vision globale en examinant l'objet dans son environnement, mettant l'accent sur les relations et interactions entre ses éléments constitutifs. L'approche situationnelle accorde une importance particulière à la situation, cherchant à démontrer les interconnexions entre les différentes parties de l'organisation. Cela incite les gestionnaires à accorder une attention accrue à la situation et aux facteurs qui l'influencent.

**Chap4**

**Chap5 : La planification dans l’entreprise**

**Des qustions :**

\* Expliquer le processus de planification ?

\* Quels sont les intérêts et les limites de la planification ?

**I / - Les différents types de planification :**

La planification est un processus essentiel permettant de définir les objectifs et les étapes nécessaires pour les atteindre.

Trois types de planification sont distingués :

la planification stratégique, s'étalant sur plus de cinq ans, axée sur l'analyse de l'environnement et la détermination de la mission, des objectifs généraux, des politiques et des stratégies ;

la planification à moyen terme, couvrant une période maximale de cinq ans, élaborée par les chefs de départements ;

Enfin, la planification à court terme, d'une durée maximale d'un an, engage les cadres inférieurs dans la définition des tâches, programmes et activités propres à leurs unités. L'exécution et le contrôle des réalisations sont des aspects cruciaux de ce processus.

**II / - Le processus de planification :**

Le processus de planification stratégique comporte quatre étapes clés.

Tout d'abord, il débute par une analyse de la situation, où un diagnostic interne et externe est effectué, évaluant les aspects tels que la stratégie actuelle, les ressources internes et l'environnement externe.

Ensuite, la formulation de la mission et des objectifs intervient, établissant la base pour les activités de l'entreprise. Les objectifs, définis avec une dimension, une échelle de mesure, une norme et un horizon temporel, Il peut être stratégique, tactique ou opérationnel.

La troisième étape implique l'élaboration des stratégies, où les dirigeants conçoivent de nouveaux projets ou activités alignés sur la mission .

Enfin, le processus se clôture par l'évaluation et le choix de la meilleure option, visant la croissance et la rentabilité optimale de l'entreprise. Les cadres inférieurs sont ensuite chargés de mettre en œuvre la stratégie en définissant les tâches, élaborant le cheminement du travail et assurant la mise en œuvre efficace des plans stratégiques.

**III / - Les différents types de stratégies :**

Les différentes stratégies d'entreprise se déclinent en plusieurs approches .

La spécialisation se caractérise par la concentration des ressources sur une seule activité, tandis que la diversification cherche à élargir la présence sur plusieurs marchés ou activités pour répartir les risques.

L'intégration regroupe des activités successives, que ce soit vers l'amont en produisant des biens antérieurement achetés ou vers l'aval en prenant en charge la distribution. L'innovation implique des investissements dans de nouveaux produits ou services.

Enfin, les alliances et les coopérations consistent à conclure des accords entre entreprises, motivés par des considérations financières ou commerciales.

**IV / - Les intérêts et les limites de la planification :**

La planification offre divers avantages tels que l'encouragement à l'utilisation d'un processus uniforme, la nécessité pour les gestionnaires d'examiner de manière systématique tous les programmes, projets et activités, la possibilité de saisir des opportunités, la fourniture d'une base de contrôle, et l'équilibre dans l'utilisation des ressources de l'entreprise. Cependant, elle présente des limites, notamment le risque de rigidité en incitant à l'uniformité, bien que cela puisse être contreproductif dans des contextes variés.

Chap5

**Chap6 :** **L’Organisation dans l’entreprise**

**I / - La notion de structure :**

La structure organisationnelle d'une entreprise est représentée à travers l'organigramme, une illustration graphique détaillant les différents services et leurs interconnexions. La définition de la structure implique la segmentation des tâches en rôles (production, finance, marketing, etc.), leur regroupement en départements ou divisions selon divers critères (fonctions, produits, régions, marchés), et la distribution du pouvoir au sein de cette structure. Les caractéristiques clés d'une structure incluent la spécialisation, qui détermine la division du travail selon diverses approches, et la formalisation, qui indique le degré d'explication des règles de fonctionnement de l'entreprise. La coordination des tâches, essentielle pour assurer le bon fonctionnement, se réalise à travers divers mécanismes, allant de la coordination hiérarchique à l'ajustement mutuel et à la standardisation sous différentes formes, tout en évitant une formalisation excessive susceptible de générer de la rigidité.

**II / - Les déterminants de la structure :**

Les déterminants de la structure organisationnelle sont la taille de l'entreprise, la technologie, et l'environnement. La taille influence la complexité structurelle, nécessitant une formalisation accrue à mesure que l'entreprise grandit. La technologie, représentant le processus de transformation, impose des contraintes spécifiques sur la structure, orientant le choix entre une structure mécaniste et rigide pour des tâches répétitives, ou une structure organique et flexible pour des tâches variées. L'environnement, composé de divers acteurs et en constante évolution, joue un rôle crucial. La structure sert d'interface avec l'environnement, facilitant la collecte d'informations pour des décisions éclairées. La dynamique, la complexité et l'incertitude de l'environnement influent sur la spécialisation, la coordination, et la réactivité de l'entreprise. Une veille constante est nécessaire, englobant la surveillance des clients, fournisseurs, concurrents, consommateurs, associations, pouvoirs publics, et avancées technologiques. Ainsi, l'ajustement de la structure en fonction de ces déterminants permet à l'entreprise de mieux réagir à son environnement changeant.

**III / - Les différents types de structures :**

La structure organisationnelle peut adopter différentes formes, chacune présentant des avantages et des inconvénients.

Structure Hiérarchique : Fondée sur l’autorité et la hiérarchie, cette structure offre une clarté des responsabilités mais peut devenir rigide avec des difficultés de communication entre niveaux.

Structure Fonctionnelle : Axée sur la spécialisation, elle favorise une compétence accrue et une économie d’échelle, mais peut entraîner une dilution des responsabilités et des retards décisionnels.

Structure « Staff and Line » : Avec une double ligne d’autorité, elle permet une meilleure gestion des problèmes complexes, mais peut conduire à des conflits entre fonctionnels et opérationnels.

Structure Divisionnelle : Basée sur des divisions liées à des marchés ou produits, elle offre flexibilité et responsabilisation, mais peut entraîner des conflits de priorités et une dispersion des ressources.

Structure Matricielle : Complexité, adaptabilité et utilisation optimale des compétences, mais peut souffrir d’une absence d’unité de commandement et d’ambiguïté des rôles.

Structure par Projets : Adaptée à des activités non répétitives, elle permet la mobilisation efficace des ressources pour chaque projet, mais peut être coûteuse en personnel et complexe à équilibrer.

Structure en Réseau : Organise l’écosystème de l’entreprise avec une coordination souple, mais peut poser des problèmes de repère et d’appartenance sans frontière stable.

Chaque structure s’adapte à des besoins spécifiques, et le choix dépend des objectifs, de la taille, de la technologie, et de l’environnement de l’entreprise.

Chap6

**Chap7 : La direction et le contrôle dans l’entreprise**

**I / - La direction :**

La direction au sein d'une organisation englobe diverses tâches et styles de gestion, ainsi que des théories de motivation importantes.

**1. Tâches de la Direction :**

La direction, selon Octave Gélinier, implique des tâches telles que la prévision de l'évolution externe, le diagnostic des problèmes internes, le choix des buts (politiques et objectifs), l'organisation des moyens, la définition de la structure des responsabilités, la conduite des équipes, et le contrôle. Ces tâches exigent des décisions complexes, des compétences de négociation, et la créativité pour apporter des idées nouvelles.

**2. Styles de Direction :**

Les styles de direction varient en fonction des priorités accordées à la production et aux individus. Selon Blake et Mouton, les cinq styles incluent la priorité aux individus, à la production, ou un compromis entre les deux. Rensis Likert propose quatre styles allant de l'autoritaire au participatif, influencés par la nature des relations humaines et le degré de consultation des subordonnés.

**3. Motivation :**

La motivation, définie comme les impulsions incitant à l'action favorable, est abordée par deux théories majeures :

**a - Théorie des besoins de Maslow :**

Elle hiérarchise les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, et de réalisation de soi, soulignant que la satisfaction d'un besoin dépend de la satisfaction du besoin immédiatement inférieur.

**b - Théorie des deux facteurs de Herzberg :**

Elle distingue les facteurs d'hygiène, sources d'insatisfaction en cas d'absence, des facteurs de motivation, liés au travail lui-même et susceptibles de générer satisfaction.

**II / - Le contrôle :**

Le contrôle dans le contexte de la gestion d'entreprise est un processus essentiel visant à vérifier la réalisation des objectifs fixés. Il joue un rôle stratégique en permettant la surveillance et l'ajustement des politiques. Le processus de contrôle comprend la détermination des normes, la mesure des résultats, l'analyse des écarts et la mise en place de mesures correctives. Les normes sont des outils indispensables pour évaluer les activités par rapport aux objectifs. La mesure des résultats implique l'utilisation d'unités de mesure similaires pour comparer les réalisations aux normes. L'analyse des écarts vise à comprendre les différences entre les résultats attendus et réels, tandis que les mesures correctives peuvent impliquer des ajustements dans l'activité, la modification des normes ou la révision des plans et de l'organisation. Les types de contrôle incluent le contrôle proactif avant l'accomplissement de l'activité, le contrôle concomitant pendant l'exécution pour corriger les écarts immédiatement, et le contrôle rétroactif effectué à la fin pour ajuster les futures activités en fonction des résultats passés.

Chap7