## Ressource R1 08 Gestion de projet et des organisations Alain Longhais/Régis François

# Chapitre 1 L'entreprise: une structure productive et un groupement humain

- Plan
- Partie 1 : l'entreprise, une structure productive
- A L'entreprise est une unité de production
- B L'entreprise est une unité de répartition
- C L'entreprise analysée par les théoriciens classiques des organisations
- Partie 2 : l'entreprise, in groupement humain
- A L'entreprise est une organisation
- B L'entreprise est une cellule sociale
- C L'entreprise est un centre de décisions
- D L'entreprise analysée par les théoriciens de l'École des relations humaines

### <u>Introduction</u>

- Les entreprises sont au centre des activités de production.
- Elles contribuent pour plus de 80 % au PIB.
- Premiers acteurs économiques : elles interviennent en tant que :
- - producteurs de richesses,
- consommateurs de biens et services,
- - unités de répartition des richesses produites.
- Les entreprises sont présentes partout dans nos vies quotidiennes : trois français actifs sur quatre y travaillent.

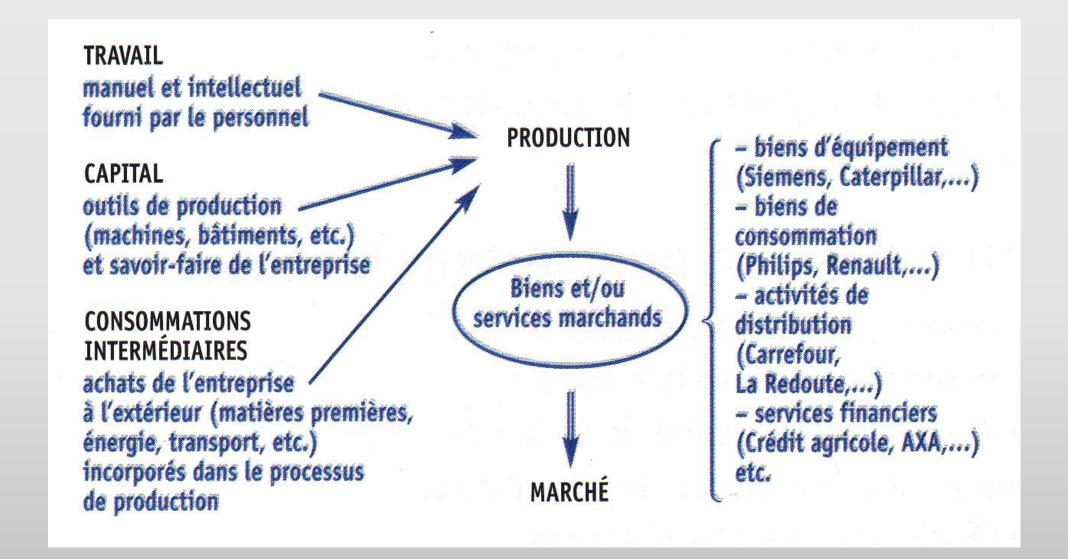
### Partie 1: L'entreprise, une structure productive

- Le rôle économique de l'entreprise consiste essentiellement à :
- produire des richesses
- qui assurent sa pérennité
- et rémunèrent les agents qui ont permis cette production;

• Cette approche a été développée par les théoriciens classiques de l'entreprise au travers de l'organisation scientifique du travail.

- A <u>L'entreprise est une unité de production</u>.
- L'entreprise transforme des facteurs de production
- en biens ou services
- destinés à être **vendus** sur le marché

- 1°) La combinaison des facteurs de production
- L'entreprise est le **lieu** de combinaison des facteurs de production : **capital** financier,
- capital technique,
- travail
- et matières premières.



- En eux-mêmes les facteurs de production n'ont pas d'utilité économique.
- C'est leur combinaison qui permet de créer des produits utiles aux humains.
- L'entreprise cherche à améliorer sa combinaison productive. Elle réalise alors des gains de productivité.
- Deux solutions pour cela :
- - soit produire davantage de richesses avec les mêmes facteurs de production ;
- - soit produire autant de richesses avec moins de facteurs de production.

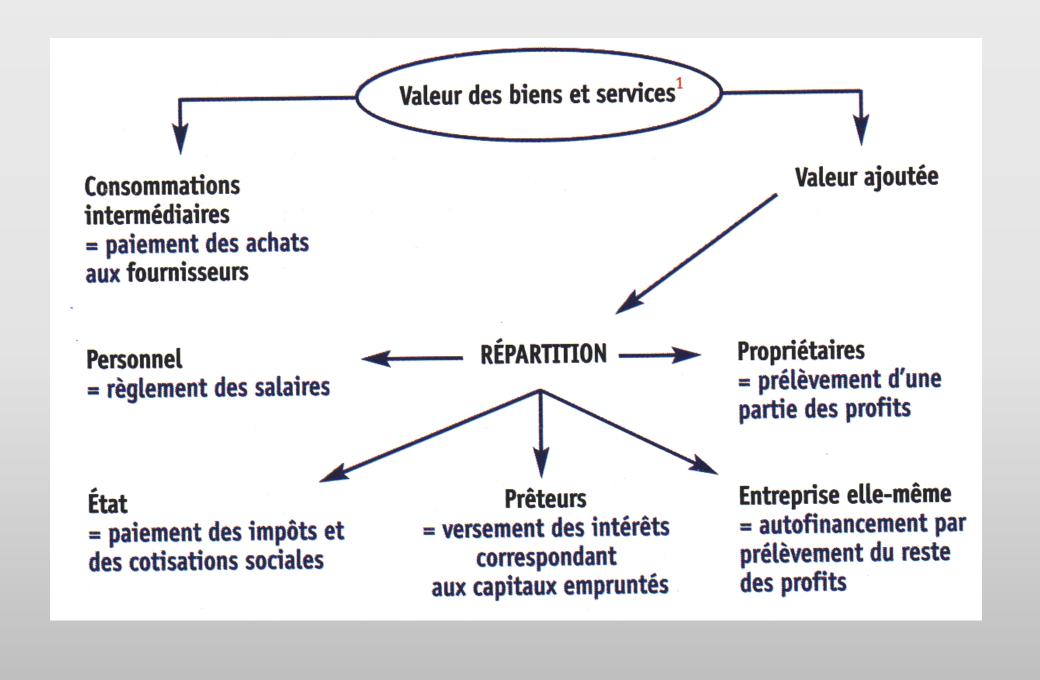
- 2°) <u>La valeur ajoutée</u>
- La VA mesure la création de richesses **réellement réalisée** par l'entreprise et ainsi sa contribution à l'activité économique générale
- La VA de l'entreprise est égale à la valeur totale de la production diminuée de la valeur des biens et services achetés à l'extérieur (consommations intermédiaires)

VA = Production – Consommations intermédiaires

• La VA permet à l'entreprise de **rémunérer** ses facteurs de production et de **recommencer** son cycle de production

- B <u>L'entreprise est une unité de répartition</u>
- L'entreprise **répartit les richesses** produites entre tous ceux qui **participent** directement ou indirectement à la **production**.

- Ainsi, l'entreprise :
- - paie ses fournisseurs ;
- - rémunère les facteurs de production utilisés ;
- - paie ses charges fiscales et sociales ;
- - dégage un surplus destiné à assurer son avenir.



• Cette fonction est primordiale, mais l'entreprise n'est pas la seule à l'assumer.

• En effet, **l'État** répartit une large partie de la richesse nationale par le biais des **prélèvements obligatoires**.

- C <u>L'entreprise analysée par les théoriciens classiques des organisations</u>
- L'entreprise est une unité de production rationnelle
- où les personnes **exécutent** des ordres
- donnés par leurs supérieurs hiérarchiques
- dans le but de réaliser un profit maximum.

- 1°) L'organisation scientifique du travail (OST)
- a) <u>Taylor</u>
- **Taylor** insiste sur la nécessaire organisation du travail dans l'entreprise qu'il s'agit de rendre plus efficace.

• L'OST est donc une division :

- - sociale du travail avec deux conséquences :
- spécialisation des individus dans des métiers différents ;
- séparation des tâches de conception réservées aux ingénieurs des tâches d'exécution laissées aux ouvriers (dits spécialisés).

- - technique du travail :
- fractionnement de la production
- et décomposition en **tâches élémentaires** pour éliminer les tâches superflues.
- Chaque tâche est chronométrée.

- b) Fayol
- Fayol complète l'approche de Taylor en définissant les tâches dévolues aux dirigeants :
- DIRIGER = prévoir + organiser + commander + coordonner + contrôler
- Il propose 14 principes parmi lesquels :
- la division du travail,
- l'unité de commandement,
- l'autorité,
- la rémunération proportionnelle aux efforts...
- Selon l'école classique, l'homme a une **répugnance naturelle pour l'effort** et il faut donc le contraindre à travailler.

- 2°) <u>Le courant « néo-classique » des organisations</u>
- Il propose une vision plus moderne des organisations accordant davantage d'autonomie dans l'organisation du travail.

- Deux nouveaux principes de management sont proposés :
- - La direction par objectifs (DPO): les tâches spécifiques à accomplir laissent la place à des objectifs qui sont assignés par la direction ;

• - La décentralisation : il s'agit de transférer le pouvoir de décision au niveau le plus proche de l'exécution

### Partie 2: L'entreprise, un groupement humain

 Ce courant d'analyse de l'organisation intervient en réaction avec celui de l'OST.

• L'entreprise n'est pas vue uniquement comme un acteur économique dont la seule logique serait le profit.

 C'est aussi une organisation avec sa dynamique propre, une équipe amenée à prendre des décisions pour atteindre des objectifs communs.

- A <u>L'entreprise</u>, une organisation
- Lors de la création d'une organisation, il y a toujours :
- une volonté humaine de regrouper des personnes,
- d'unir des efforts,
- de mettre des moyens en commun
- pour parvenir à un ou plusieurs **objectifs partagés** par chacun des membres.

- Les hommes **organisent leurs actions** de manière à réaliser les divers **objectifs** de l'entreprise :
- - survivre dans un environnement souvent difficile en profitant des opportunités ;
- - se développer en augmentant ses parts de marché ;
- - optimiser la rentabilité des capitaux investis ;
- - développer son autonomie et sa flexibilité ;
- - accroître le bien-être de ses dirigeants et de ses salariés...

• Rmq : souvent ces objectifs ne peuvent pas être conduits en même temps. C'est au chef d'entreprise de trancher pour élaborer la stratégie de l'entreprise.

- B <u>L'entreprise est une cellule sociale</u>
- L'entreprise constitue une entité sociale regroupant des individus liés par un ensemble de relations (en particulier hiérarchiques).

•

 Ce réseau permet non seulement la circulation des biens et des services, mais aussi des informations, des influences et des sentiments.

- Vis-à-vis de son personnel, l'entreprise remplit deux fonctions :
- - économique, car elle procure à ses salariés un revenu destiné à subvenir à leurs besoins ;

• - **sociale**, car elle permet aux hommes d'être actifs, de communiquer, de se sentir utiles, de faire usage de leurs capacités (physiques et intellectuelles).

- L'entreprise peut être :
- un lieu d'épanouissement
- ou au contraire de **frustration**, de consensus ou de conflits.

- K. Lewin souligne que l'énergie d'un groupe humain est consacrée :
- - au maintien du groupe en l'état ;
- - à la tâche à réaliser.

• Énergie totale du groupe = énergie de conservation + énergie centrée sur la tâche

- C <u>L'entreprise est un centre de décision</u>
- Une entreprise est un centre de décision autonome qui fixe ses objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.
  - Un centre de décision
- Fixe des objectifs

 Ex : quantité à produire, part de marché à atteindre, réduction de l'absentéisme...

- Définit les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre
- Ex: acquisition d'une machine plus performante, lancement d'un nouveau produit, amélioration des conditions de travail...

• La prise de décision est un acte essentiel dans l'entreprise : elle lui permet de s'adapter au mieux à son environnement.

• Elle concerne aussi bien les dirigeants (décisions **stratégiques**) que les cadres, les techniciens, les vendeurs, les assistants... (décisions **opérationnelles**).

- D <u>L'entreprise analysée par les théoriciens de l'École des relations</u> <u>humaines</u>
- La mise en œuvre des principes de l'OST a conduit au travail à la chaîne et à une **démotivation** du personnel.

• Contrairement aux courants précédents où ceux qui commandaient n'avaient pas à justifier leur pouvoir, l'École des relations humaines met en évidence le fait que pour obtenir de bons résultats, il faut aussi s'intéresser au salarié en tant que personne.

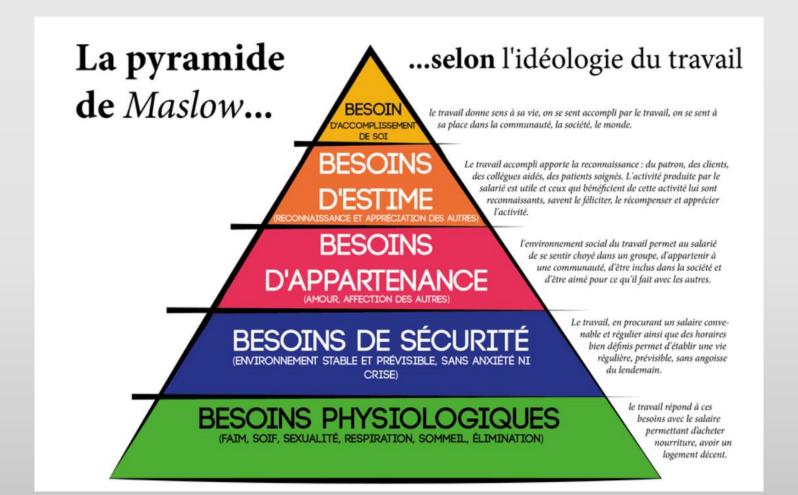
- 1°) Elton Mayo propose de prendre en compte :
- - Les besoins **physiologiques** et **sociologiques** du personnel pour répartir les tâches et établir les méthodes de travail ;

• - Les **relations interpersonnelles** et les relations de groupes pour augmenter la productivité.

- 2°) Mc Gregor analyse deux conceptions de l'homme au travail (théories X et Y)
- La **théorie** X affirme que l'homme est naturellement paresseux et qu'il a **besoin d'être contraint au travail**.
- La **théorie Y** affirme au contraire que l'homme n'a pas une aversion naturelle au travail et qu'il ne s'implique que s'il se voit confier des **responsabilités** et s'il prend des **initiatives** qui seront valorisées par ses supérieurs.
- Mc Gregor privilégie les **modes de gestion participatifs** qui conduisent à un meilleur fonctionnement de l'entreprise.

- 3°) Maslow
- Il a construit la pyramide sociale des besoins de l'homme au travail.

• Il incite les dirigeants de l'entreprise à les prendre en compte pour définir de meilleures relations sociales.



- 4°) F. Herzberg
- Il existe deux sortes de besoins :
- - ceux « d'Adam » (l'homme chassé du paradis qui doit satisfaire ses besoins « animaux » pour échapper à la faim, la douleur et l'adversité du milieu dans lequel il vit).

• Il en déduit l'existence d'une première série de facteurs qui influencent le travail de l'homme : facteurs d'hygiène ou de conditionnement qui concernent la rémunération, les conditions de travail, le statut et la sécurité de l'emploi ;

• - ceux « d'Abraham » (l'homme qui conduit sa tribu) qui privilégie ses besoins d'accomplissement.

 D'où une deuxième série de facteurs : les facteurs moteurs ou facteurs de motivation qui se rapportent à la nature du travail, aux responsabilités, aux possibilités de promotion...

- Conclusion :
- L'ERH montre l'importance que l'on doit accorder à l'étude des relations entre l'homme et son travail afin de rendre l'entreprise plus performante.