

Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises ISCAE – Mauritanie

Filière : Informatique de Gestion – IIG et IIG/FP

Principes de Gestion

Professeur : Tajedine Didi

Deuxième semestre

Plan du cours

I. L'entreprise et son environnement

1. Définition et concept d'entreprise
2. Classification des entreprises
3. L'environnement de l'entreprise et sa place dans la démarche stratégique
4. Les composantes de l'environnement de l'entreprise
 - a. Micro-environnement de l'entreprise
 - b. Macro-environnement de l'entreprise

II. Les fondements du management

1. Principes du management
2. Management, comme condition de survie des organisations

III. Évolution des théories des organisations

1. L'école classique
 - a. Taylor et l'Organisation Scientifique du Travail (OST)
 - b. Henry Ford et le Fordisme
 - c. Max Weber et la bureaucratie
2. Le courant psychosociologique
 - a. Elton Mayo et l'école des Relations Humaines
 - b. Abraham Maslow et la théorie des besoins
 - c. Douglas McGregor et les théories X et Y

IV. Le processus de prise de décision

1. Les types de décision
2. Le processus de décision

Remarque : Ce document **ne remplace, en aucun cas**, le cours. C'est un outil d'appui. Les explications et les exemples abordés ainsi que les questions-réponses présentées pendant les cours contribuent à cerner la matière et à mieux comprendre son contenu.

Chapitre I : L'entreprise et son environnement

1. Définition et concept d'entreprise :

Dans une économie, la production est principalement issue de l'activité des entreprises. Il existe cependant une très grande diversité entre les entreprises, du petit commerce de quartier aux grandes sociétés employant de très nombreux salariés.

En effet, définir une entreprise reste très complexe (à causes de ses différents statuts : entreprise, association, administration...) une entreprise est une unité organisée de production qui vend des biens et services sur un marché. Elle produit donc des biens et services marchands. Une banque, une exploitation agricole, une boucherie, un cabinet de médecin sont ainsi des entreprises.

En revanche, une administration est une unité de production de services non marchands, le cas d'un tribunal, d'un lycée, ou d'un hôpital ...) a une activité productive mais les services qu'elle produit ne sont pas vendus sur un marché moyennant le paiement d'un prix. D'où la complexité de trouver une définition intégrale de l'entreprise.

Le concept d'entreprise :

L'entreprise en tant qu'unité de production : ce concept fait que l'objectif de l'entreprise est d'atteindre l'efficacité maximale afin de minimiser ses coûts et de réaliser des profits. Pour cela, elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production.

L'entreprise en tant qu'unité de répartition : Les richesses créées par l'entreprise (sa valeur ajoutée) servent à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise. La part de chaque agent à la richesse créée, dépend du degré de participation de celui-ci à l'activité économique. Pour cerner les facteurs déterminants de l'entreprise, deux visions sont remarquées :

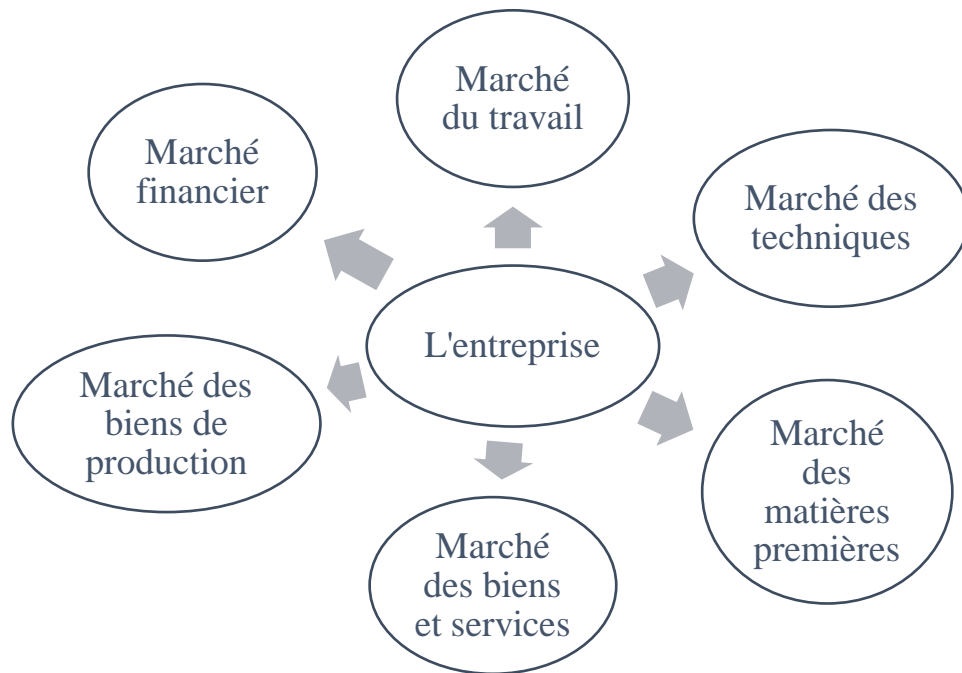
- L'entreprise vue de l'extérieur : dans ce sens l'entreprise est considérée comme une unité de production et de répartition.
- L'entreprise vue de l'intérieur : l'entreprise est un groupement humain auquel on doit assigner des tâches et des responsabilités selon l'équilibre et

l'harmonie nécessaire à la cohabitation de l'ensemble, c'est le propre de l'organisation.

Approche systémique de l'entreprise :

Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un objectif. Un système entreprise comporte deux types de composants :

- Les composants structuraux : un territoire délimité des éléments matériels et humains, des réseaux de communication...
- Les composants fonctionnels : les flux d'énergie, les flux d'information, les flux de marchandises qui circulent entre les unités du système, et les moyens de contrôle de la bonne marche du système.



2. Classification des entreprises :

Les typologies des entreprises présentent l'avantage de pouvoir faire des comparaisons, d'analyser l'évolution de chaque entité et de dégager des tendances. Les entreprises peuvent être classées selon des critères économiques ou juridiques.

2.1. Les critères économiques : les notions de branche et de secteur permettent une classification d'entreprises en fonction de leur activité principale ainsi que leur production.

a. Classification par secteur : le secteur regroupe les entreprises ayant la même activité. Classiquement, on distingue :

- Secteur primaire : il s'agit de l'agriculture, la pêche, les mines, en gros ce sont les activités extractives...
- Secteur secondaire : il s'agit des activités de transformation des matières premières en biens de production ou de consommation (industrie, bâtiment ...)
- Secteur tertiaire : les services (administration, transport...)
- On entend parler ces dernières années d'un quatrième secteur, à savoir ; le secteur quaternaire, ce secteur comprend essentiellement les activités de recherche de conseil et associé parfois aux technologies d'information et de communication (TIC)

b. Classification par branche : La branche dans le monde d'entreprises regroupe les entreprises fabriquant le même produit et donc une entreprise qui fabrique plusieurs produits sera classée dans plusieurs branches, on peut citer comme exemple de branche : commerce, matériel de transport, énergie, agroalimentaire...

c. Classification par taille : Dans cette classification on parle souvent de taille en fonction du nombre de salariés, on considère l'entreprise comme très petite entreprise lorsqu'elle regroupe de 0 à 9 salariés, elle est petite quand le nombre de salariés est de 10 à 49, elle est ainsi moyenne si elle a entre 50 et 499 salariés. Enfin, on parle de grande entreprise si cette dernière a plus de 500 salariés dans son personnel.

Mais en vérité un seul critère ne permet pas de comparer avec certitude la taille des entreprises. Plusieurs autres critères peuvent être retenus dans ce cas, à savoir : le capital investi, le chiffre d'affaires réalisé, l'investissement nécessaire...

2.2. Les critères juridiques : Ces critères permettent généralement de distinguer trois types d'entreprises : publiques, privées ou semi-publiques.

a. Les entreprises publiques : Il rassemble les entreprises publiques, semi publiques, les établissements publics industriels et commerciaux ainsi que les régies directes. Les entreprises publiques qui sont des sociétés qui bénéficient de la personnalité morale, constituées des grandes entreprises nationales (SNIM, SOMELEC, SNDE ...)

b. Les entreprises privées : Ce secteur rassemble : les entreprises individuelles (une seule personne apporte le capital), les entreprises sociétaires (capital fourni par plusieurs associés) et les entreprises coopératives (ou mutuelles) qui sont des entreprises fondées sur des valeurs telle que la solidarité, les rapports sociaux et humains et non sur la recherche exclusive de profit.

c. Les entreprises semi-publiques : Sont des entreprises dans lesquelles le capital est partagé entre l'État et des particuliers. Et par conséquent, il garde un pouvoir de contrôle sur ces entreprises (choix d'investissement, politique d'emploi ...) et les particuliers participent par le financement ou la gestion.

3. L'environnement de l'entreprise et sa place dans la démarche stratégique :

Dans le contexte social actuel, les dirigeants d'entreprises doivent être conscients des contraintes extérieures auxquelles ils sont confrontés. Auparavant les dirigeants se préoccupaient principalement de satisfaire les besoins de leurs clients, de leurs employés, de leurs fournisseurs.

Aujourd'hui ils doivent travailler en prenant en considération d'autres facteurs externes qui peuvent influencer le fonctionnement de leur activité à tout moment. Ceci incite les dirigeants à surveiller étroitement l'évolution de ces facteurs externes connus sous le nom de « l'environnement ».

L'environnement peut se définir comme : l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit et à l'encontre de l'entreprise. Il regroupe tous les facteurs sociologiques, économiques, juridiques et technologiques, qui ont une incidence sur la vie de l'entreprise.

On décompose, en général, l'environnement de l'entreprise en deux sous-ensembles : le micro-environnement et le macro-environnement.

a. Micro-environnement de l'entreprise :

Cet environnement influence plus particulièrement les entreprises d'un même secteur. Ces principales variables sont celles du marché dans lequel évolue l'entreprise, cette dernière doit être en mesure d'identifier, décrire et comprendre les enjeux de son micro-environnement. Par exemple : les clients, les comportements de ces clients, la concurrence ...

L'analyse du micro-environnement permet à l'entreprise de vérifier si son produit ou service répond mieux aux besoins d'un groupe de consommateurs. La connaissance de cet environnement oriente les choix stratégiques de l'entreprise.

Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les menaces et les opportunités qui pèsent sur ses choix stratégiques. Par ailleurs, l'entreprise doit prendre en compte son environnement interne afin de déterminer ses forces et ses faiblesses.

b. Macro-environnement de l'entreprise :

C'est l'environnement général qui influence la fonction de l'ensemble des entreprises. Il est soit géographique, politique, technologique, culturel ou écologique.

Il s'agit pour l'entreprise, d'identifier les grandes tendances et les changements qui se produisent afin de prendre en considération leur influence, les réactions, les comportements et les besoins des consommateurs.

L'environnement présente des contraintes et menace qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir.

Chapitre II : Les fondements du management

1. Principes du management :

Le terme moderne de management est défini comme la conduite, la direction d'une entreprise. Le verbe manager prend le sens de diriger, et donc manier. On peut également parler de gouverner, administrer.

Il a été défini par Thévenet (en 2014) comme étant : « Le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace »

Une autre définition proposée par Thietard (en 2012) « c'est l'action, l'art, la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler »

Une dernière définition plus généralisée : « Le management est le processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».

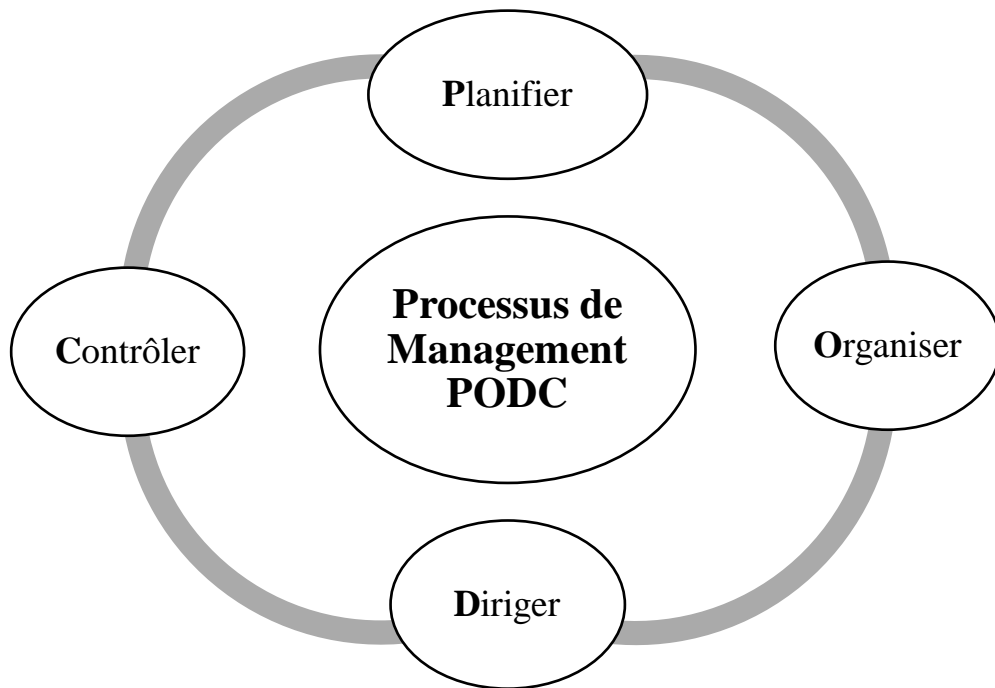
Le management peut se concevoir comme une démarche traditionnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis.

Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués.

2. Processus du management :

Henri Fayol (1841 – 1925) avait défini le management comme étant « De la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle. », après avoir constaté que les managers performants poursuivaient un processus de management formé de différentes fonctions fondamentales : planification, organisation, direction et contrôle.

Ce qui va permettre par la suite de faciliter le traçage du processus du management et de le résumer en (PODC) pour que les ressources soient au service des fonctions afin de réaliser les objectifs préalablement définis : Planifier, Orienter, Diriger et Contrôler.



a. Planifier :

Planifier, c'est décider à l'avance de ce qui sera fait, comment, quand et par qui cela serait fait. La planification est le moyen permettant d'anticiper et de préparer les actions à entreprendre dans le futur.

Elle constitue la fonction de base du management. La fonction de planification comprend des orientations de l'entreprise dans son ensemble et départements et des sections qui la compose. Elle suppose le choix des objectifs de l'entreprise, les buts et la définition des moyens de les atteindre.

L'importance de la planification réside dans :

- Le risque lié à l'incertitude et le changement rendent la planification nécessaire
- Diriger l'attention sur les objectifs ;
- Réaliser des économies ;
- Faciliter le contrôle.

b. Organiser :

L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper et d'établir des liens de subordination, de coopération et d'information.

Elle consiste en fait, à regrouper les activités nécessaires à la réalisation d'objectifs, à confier chaque groupe d'activité à un cadre possédant une autorité suffisante pour veiller à leur exécution et à coordonner à la verticale comme à l'horizontale la structure de l'organisation.

c. Diriger :

La direction est une fonction qui relève principalement des relations interpersonnelles. Même si les fonctions planification, organisation conclues sont assumées le plus efficacement possible ; il demeure toujours nécessaire d'orienter et de diriger les individus d'établir de bonnes communications.

Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes qui planifient, organisent et contrôlent afin de donner vie à l'organisation.

d. Contrôler :

Contrôler, c'est analyser et rectifier les activités des subordonnés de façon à s'assurer que le déroulement ainsi que l'avancement sont conformes aux plans.

La fonction contrôle compare donc les résultats obtenus aux buts et aux plans, elle situe les écarts négatifs et par la mise en œuvre des mesures correctives, contribue à la réalisation des plans. Le plan indique aux gestionnaires la façon d'utiliser les ressources pour atteindre les buts précis.

3. Management, comme condition de survie des organisations :

Afin d'atteindre les objectifs fixés, d'assurer sa survie et sa croissance, de s'adapter à l'environnement et aux changements qui peuvent l'affecter. Le système entreprise doit agencer, disposer et coordonner les éléments dont il dispose, de la manière la plus rationnelle possible, ce qui n'est pas réalisable sans la mise en place d'un management remplissant tous les critères pour répondre aux exigences de l'environnement et permettre à l'entreprise de résister face à la concurrence.

Pour assister à un tel management au sein de l'entreprise, et permettre à cette dernière une performance optimale, deux dimensions importantes sont impératives : L'efficacité et l'efficience.

a. L'efficacité : L'habileté qu'a un manager à choisir des objectifs appropriés à son organisation, et essayer ensuite de les atteindre. Cette efficacité

contribue à la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement. L'entreprise devra donc être d'autant plus souple et décentralisée, que son environnement est incertain et évolutif.

b. L'efficience : La capacité de faire meilleur usage des ressources disponibles, en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. C'est à dire le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat en fonction des possibilités et choix donnés.

Donc on pourrait dire que les principes d'efficacité et d'efficience sont à la base de l'évaluation de toute structure organisationnelle. Le terme efficacité est employé le plus souvent pour désigner les deux termes efficacité et efficience à la fois.

Chapitre III : Évolution des théories des organisations

1. L'école classique :

Appelée aussi, école du management scientifique et c'est à partir d'elle qu'a apparu une littérature consacrée à l'entreprise au début du 20^e siècle. L'idée directrice de cette école est d'augmenter la faible productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue et en le gratifiant d'un meilleur salaire.

Parmi les principaux penseurs de cette école : Frederick Taylor (1856 – 1915), Henry Ford (1863 – 1947) et Max Weber (1864 – 1920).

a. Taylor et l'Organisation Scientifique du Travail (OST)

Taylor est le fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail). Son principal objectif, est d'assurer le maximum de prospérité, pour l'employeur et pour chaque salarié.

Taylor considère que pour obtenir le maximum du facteur travail, il faut une division des tâches entre les individus et une production dans des ateliers (spécialisation des tâches spécialisation des individus). Il veut lutter contre les gaspillages du temps, d'argent et de matière, en ayant recours à une méthode scientifique.

La pensée de Taylor réorganise le processus productif selon une double division : une division verticale et une autre horizontale.

- Division verticale : C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel. Les tâches de conception et de commandement émanent donc exclusivement de la direction.
- Division horizontale : C'est la parcellisation de travail en tâches entre opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

b. Henry Ford et le Fordisme :

Pour atteindre son objectif, Ford doit résoudre un certain nombre de problèmes :

- Trouver un mode de production permettant une production de masse.
- Limiter l'absentéisme des ouvriers pour maintenir les cadences de production.

Pour réaliser ceci au sein de son entreprise, Ford organise le mode de production autour de deux concepts clés qui sont :

- **La standardisation du produit** : il s'agit d'un mode favorisant les économies d'échelles et reposant sur une standardisation du produit fini qui n'est alors produit qu'en une seule version de manière à simplifier au maximum le processus de production et à bénéficier d'économies d'échelles importantes.
- **Le travail à la chaîne** : l'organisation du mode de production repose sur un mode de production en continu, dans lequel les tâches se succèdent les unes après autres et le produit circule d'un atelier à l'autre. D'où la dénomination du travail à la chaîne.

c. Max Weber et la bureaucratie :

Weber s'est intéressé à la bureaucratie qui est une forme particulière d'organisation reposant sur des principes de droit et de rationalité et garantissant l'efficacité. La légitimité de cette organisation repose sur le droit et les règlements, le détenteur de l'autorité donne des ordres qui sont autant de règlements (notes de service qui ont une valeur juridique).

C'est une organisation désincarnée de son aspect humain, elle est basée sur la compétence, la rigueur, la précision et une stricte hiérarchie. Ce modèle est, selon Weber, à la fois le plus efficace et le plus égalitaire.

2. Le courant psychosociologique :

Le courant psychosociologique s'est développé, en réaction contre les insuffisances de l'école classique dont elle est en fait complémentaire. Son idée principale est de motiver les individus, diminuer l'absentéisme et les accidents de travail afin d'atteindre l'efficacité maximale. L'école voit que cette efficacité dépend de la capacité de l'organisation à prendre en compte les besoins de l'Homme au travail.

Parmi les principaux penseurs de cette école : Elton Mayo (1880 – 1949), Abraham Maslow (1908 – 1970) et Douglas McGregor (1906 – 1964).

a. Elton Mayo et l'école des relations humaines :

Ce mouvement qui date de la fin des années 30. Partant d'une critique radicale du système Taylorien qui réduit l'homme au niveau de la machine, l'idée émerge que, bien au contraire, c'est en privilégiant l'homme que la productivité du travail sera augmentée. Les principales contributions de cette école sont :

- Le travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminé par sa capacité physique (Approche Taylorienne), mais par sa capacité sociale,
- Les rémunérations non financières jouent un rôle très important dans la motivation des ouvriers (estime, reconnaissance en public ...)
- La parcellisation des tâches n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail,
- Les travailleurs se sentent membre d'un groupe, et c'est en fonction du groupe qu'ils réagissent aux directives de la hiérarchie.

b. Abraham Maslow et la théorie des besoins :

Maslow explique la psychologie de la motivation par la hiérarchie des besoins. Selon lui, les besoins sont hiérarchisés dans une pyramide à cinq niveaux :

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger ...)
- Les besoins de sécurité (se sentir protégé et en sécurité ...)
- Les besoins d'appartenance (se sentir accepté, reconnu et compris des autres)
- Les besoins d'estime et de reconnaissance (se comprendre, se respecter soi-même...)
- Les besoins d'accomplissement personnel (création artistique, altruisme ...)

c. Douglas McGregor et les théories X et Y :

Il propose deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants :

- La théorie X qui considère que l'homme n'aime pas le travail et refuse les responsabilités, il doit être contrôlé et dirigé, le style de direction est autoritaire.
- La théorie Y qui voit que l'homme peut être motivé par le travail, il accepte, les responsabilités et peut se diriger lui-même.

La théorie Y est le fondement de méthodes de direction, comme la direction par objectifs, où le contrôle porte sur les résultats de l'action pour laquelle le subordonné a une large marge de manœuvre.

Ainsi mis en confiance, de nombreux individus permettent de faire preuve de créativité, et il est prouvé que l'on utilise que très peu les capacités d'intelligence et d'imagination des salariés.

Bibliographie :

- Balland, S. et Bouvier, A-M. (2008). *Management des entreprises en 24 fiches*, Paris, Collection Express, 2^e édition, Dunod.
- Barabel, M., Meier, O., et Teboul, T. (2013). *Les fondamentaux du Management*, Paris, 2^e édition. Dunod.
- Bussenault, C. et Pretet, M. (1995). *Économie et Gestion de l'Entreprise*, Paris, Vuibert.
- Charpentier, P. (2000). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris, Nathan.
- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des Organisations*, Paris, Éd Management, Eyrolles.
- Joffre, O., Cartier, M., et Delacour, H. (2010). *Maxi fiches de Stratégie*, Paris, Dunod.
- Marchesnay, M. (1986). *La Stratégie*, Paris, Collection Marketing et Stratégies, Éditeurs.