



UFR des SCIENCES ECONOMIQUES et de GESTION

Licence 1 - Economie et Gestion-ISEM 1

INTRODUCTION À LA GESTION

par
Pr Demba KANE

Année académique 2022-2023

INTRODUCTION

Depuis plusieurs millénaires, les êtres humains gèrent leurs ressources. Ainsi, la gestion est au cœur de la vie de beaucoup d'entre nous. Qui n'a jamais ressenti la nécessité de devoir gérer son temps, son énergie, son ménage ou ses revenus, sa

INTRODUCTION

Elle l'est d'autant dans les organisations comme les entreprises où il faut gérer à la fois plusieurs facteurs (hommes, argent, matériels, immatériels) de façon combinée afin de pouvoir atteindre l'objectif fixé. Tout cela doit être fait en organisant l'entreprise en différentes Entité et en prenant en compte son milieu d'évolution qui évolue et donc

PLAN DU COURS

Partie
1

**CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la
gestion ?**

**CHAP 2 : Qu'est ce que c'est
une organisation ?**

**CHAP 3 : Qu'est ce que c'est
l'entreprise ?**

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Section1- Définition du concept de gestion

Section 2- Les différentes acceptions de la gestion

Section 3- les différentes dimensions de la gestion

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

S-1 - Définition du concept de gestion

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Le terme de Gestion vient du latin ***gestio***, substantif de ***gerere*** soit administrer des intérêts, gouverner ou diriger. Dès l'antiquité, ***Gérer*** comprenait la combinaison des trois actions les plus symboliques de la gestion de nos trésors :

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Ainsi : « La gestion est un processus consistant en activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à

Section 1 : Qu'est ce que c'est la gestion

,

La planification : Il s'agira dans cette étape d'identifier les objectifs à atteindre ainsi que les plans d'actions à entreprendre pour les réaliser. Ainsi, les questions qui doivent être posées sont les suivantes : quelles sont les opérations à accomplir ? Quand ? Comment ?

Section 1 : Qu'est ce que c'est la gestion

,

L'organisation : Une fois les actions futures déterminées, la deuxième étape du processus de gestion consistera à répartir le travail entre les différents membres du groupe.

Section 1 : Qu'est ce que c'est la gestion

,

La direction : C'est au cours de cette fonction que le gestionnaire communique avec tous ceux qui appartiennent à son unité administrative. Le gestionnaire devra donc commander, guider, motiver ou même pénaliser ses subordonnés.

Section 1 : Qu'est ce que c'est la gestion

,

Le contrôle : la fonction de contrôle a pour but d'évaluer les réalisations par rapport aux objectifs visés. Une telle évaluation s'effectuera au fur et à mesure des réalisations, ce qui permettra d'entreprendre à temps les actions correctives

Section 1 : Qu'est ce que c'est la gestion

,

Remarque fondamentale:

La gestion n'est pas le propre de l'entreprise. Elle est mise en œuvre dans toutes les organisations structurées autour d'un objectif très bien défini et partagé par tous les concernés et qui travaillent

Section 1 : Qu'est ce que c'est la gestion

,

Remarque fondamentale:

Ainsi, on fait de la gestion que ce soit au sein
d'une association caritative, d'un club sportif
ou d'une entreprise commerciale ou
industrielle....

Section 1 : Qu'est ce que c'est la gestion

?

2- Les différentes dimensions et acceptions de la gestion

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Dimension 1 - La gestion en tant que pratiques

la gestion est un ensemble de pratiques simples et diversifiés mises en branle dans le cadre d'une organisation. Ces pratiques se basent parfois sur

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

la gestion recouvre plusieurs disciplines (comptabilité, finance, marketing, gestion des ressources humaines, gestion de la production, stratégie ...). Pour gérer, il est nécessaire d'appréhender l'ensemble des disciplines qui

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Dimension 2 : La gestion en tant que discipline scientifique

la gestion s'est construite en mobilisant des savoirs et des savoir-faire issus d'autres disciplines scientifiques comme le droit, la psychologie, la

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Acception 1 : la gestion est entendue parfois comme administration

Acception2 : la gestion est entendue comme gouvernance

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Remarque – Question : Est-ce gestion est égale à management

Pour certains gestion et management signifient la même chose du moment ce sont des actions qui mènent à l'atteinte de

L'objectif fixé. Pour d'autres il s'agit

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Le terme management d'une organisation signifie : « faire en sorte que les objectifs soient atteints ».

Le terme gestion signifie l'action de gérer (planifier, organiser, diriger et contrôler).

Les comportements sont différents dans chaque discipline et gérer relève de l'ordre du calcul et

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Gérer, c'est mettre en évidence une solution, épuiser la logique d'une situation (quantitatif), prendre une série de décisions cohérentes. Acte tourné

CHAP 1 : Qu'est ce que c'est la gestion ?

Manager, c'est trouver une solution qui n'est pas forcément contenue dans les données du problème, c'est optimiser le cadre des contraintes voire en sortir, oser refuser la fatalité du cadre imposé

Etant donné que l'objet de la gestion est l'organisation de façon générale et l'entreprise en particulier, nous allons dans une deuxième section définir ce que c'est une organisation

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est l'organisation?

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

Section 1 : Définition de l'organisation

Section 2 : Les caractéristiques de

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

Section 1 : Définition de l'organisation

Avant de définir l'organisation , il faut se demander pourquoi est ce qu'il est nécessaire de

CHAP 2: Qu'est ce que c'est une organisation ?

Pourquoi s'organiser ?

Toute action d'une certaine ampleur ne peut se faire sans un minimum d'organisation :

Soit parce que les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être exécutées dans un certain ordre ;

Soit parce que plusieurs individus ou plusieurs services doivent collaborer pour réaliser une même opération.

Section 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

Quand est-ce qu'on peut alors parler d'organisation ?

Alors une organisation existe à partir du moment où des personnes rassemblées souhaitent coopérer et établissent des modalités de coopération en clarifiant le

Section 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

L'organisation sur la plan formel permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper, d'établir les liens d'autorité, de coopération et d'information qui unissent les personnes entre elles, de créer les unités de soutien qui permettent aux responsables de disposer

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

Organiser

**Division et Coordinations des
tâche**

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

Quelles sont dimensions de l'organisation ?

- L'organisation est une activité
- L'organisation est un objet
- L'organisation est une entité sociale

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

L'organisation peut être perçue comme une

Activité

L'organisation en tant qu'activité consiste à identifier les éléments, les agencer les uns par rapport aux autres en des systèmes cohérents dotés d'une certaine permanence de fonctionnement.

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

L'organisation peut être perçue comme un

Objet

en tant qu'objet, l'organisation est le résultat de l'activité. C'est la structure qui a été élaborée dans la phase d'organisation.

La structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre les tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

L'organisation peut être perçue comme une

Entité Sociale

en tant qu'unité sociale, l'organisation n'est pas un objet inerte. C'est une entité sociale qui a son existence propre. Elle est délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagés pour atteindre.

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

Quelques définitions

Robert Presthus (1958) :

Une organisation est un système de relations interpersonnelles structurantes.

Joseph A. Litterer (1960) :

Une organisation est une unité sociale avec un but.

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

Quelques définitions

Edgar Schein (1970)

Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs, par une division du travail et des fonctions et par une hiérarchie du travail et des responsabilités.

CHAP 2: Qu'est ce que c'est une organisation ?

Howard Aldrich (1979) :

Une organisation, ce sont des systèmes d'activités dirigées vers un but et maintenant leurs frontières.

Henry Mintzberg (1989) :

L'organisation se définit comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune.

CHAP 2 : Qu'est ce que c'est une organisation ?

Une pluralité de définition qui permet de dégager les caractéristiques suivantes:

- Entité sociale;
- Objectif ;
- Frontière de telle sorte que les participants sont considérés de l'extérieur et de l'intérieur ;
- Formalise les activités des participants dans une structure reconnue;
- Personnel qualifié ;

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise?

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Section 1- Caractérisation de l'entreprise

Section 2- les théories des organisation

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

On reconnaît aux entreprises, le rôle fondamental dans nos économies de marché, notamment celui de produire des biens et services, de distribuer des revenus d'activité et de créer des emplois. De nouvelles exigences, parfois contradictoires sont apparues au cours des dernières années notamment celle de création de valeurs actionnariale en provenance des actionnaires, mais aussi celle d'un comportement éthique en provenance de l'opinion publique.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Définition de l'entreprise

L'entreprise est un centre de décision économique autonome (une entité) légal disposant de ressources (humaines, matérielles, incorporelles et financières) qu'elle gère en vue de produire et/ou de vendre de manière rentable dans un esprit de responsabilité sociétale et de développement durable.

CHAP 13 : Qu'est ce que c'est l'entreprise?

Les finalités de l'entreprise

Les finalités de l'entreprise traduisent sa raison d'être. Elles reflètent les aspirations de son ou ses créateurs et lui apportent sa légitimité. Les finalités de l'entreprise sont influencées par les valeurs partagées par la communauté humaine qui la constitue, les statuts et l'histoire de l'entreprise, les attentes du personnel et les contraintes imposées par son environnement.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les finalités économiques

- Produire et distribuer des biens et services
- Assurer la survie et la croissance de l'entreprise
- Produire un profit.

Les finalités humaines ou sociales

Elles concernent bien les ambitions des dirigeants que l'épanouissement du personnel. Il s'agit de créer un ou plusieurs emplois et assurer des revenus aux employés, mais également et les ressources naturelles et garantissant la qualité.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

les finalités financières:

La pérennité d'une entreprise dépend de sa capacité à dégager des profits, c'est-à-dire des revenus résultant de l'excédent des produits sur des charges.

L'obtention des profits apparaît donc comme une finalité commune à toutes les entreprises car elle constitue leur principal moyen de survie.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les finalités sociétales

Elles peuvent coexister avec les autres finalités dans la plupart des entreprises , mais pour certains , elles constituent des finalités primordiales.

Il s'agit de l'utilisation de modes de production préservant l'environnement et les ressources naturelles et garantissant la qualité et la sécurité des produits aux consommateurs.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise

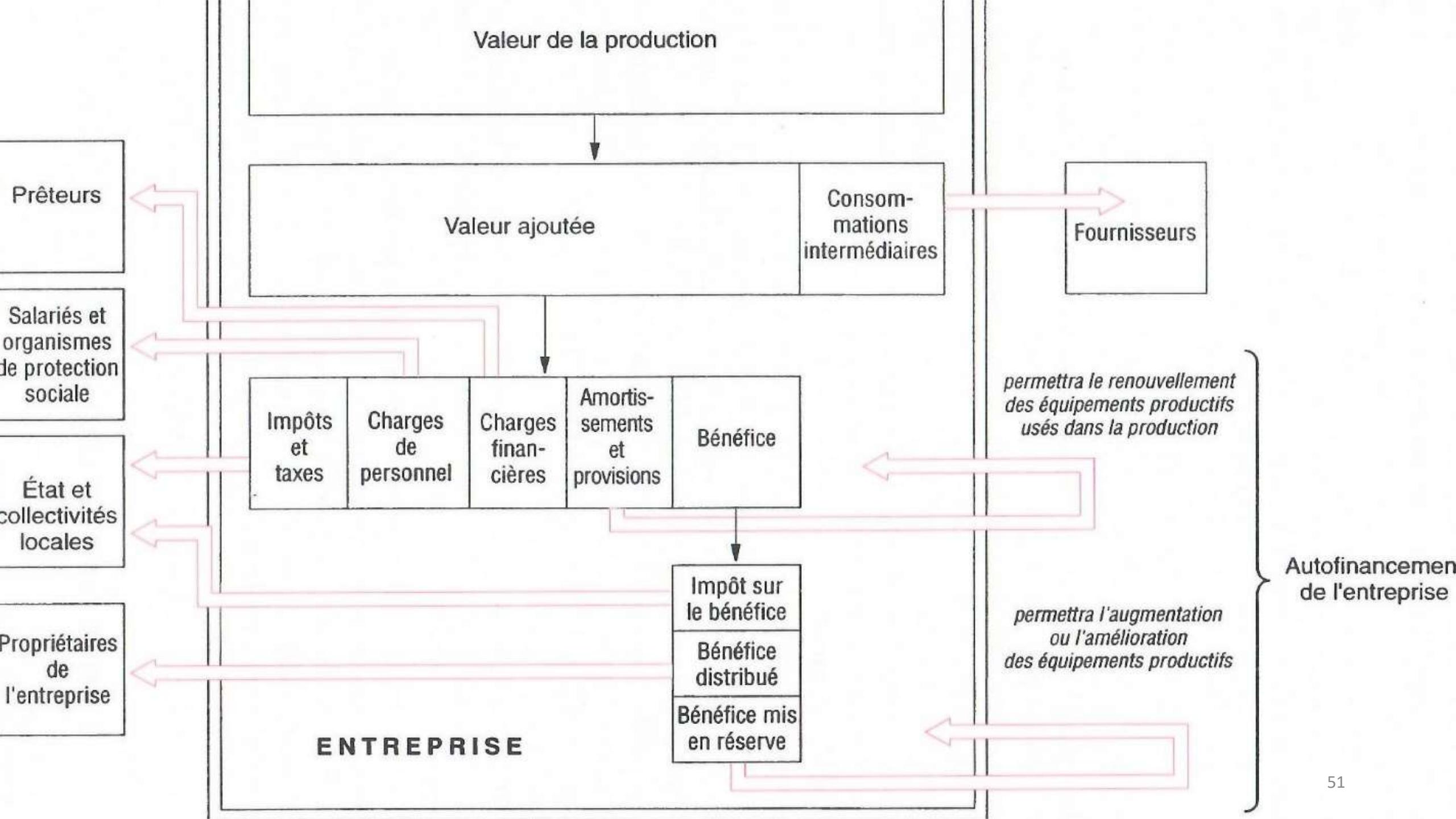
?

**les différentes dimensions de
l'entreprise**

Section 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Une unité de production et de répartition

Il s'agit d'un agent économique dont la fonction principale est la production des biens et des services destinés à être vendus. En produisant l'entreprise crée de la valeur ajoutée qu'elle répartit entre les Prêteurs , Salariés et Organismes de Protection Sociale, Etat et Collectivités locales, Propriétaires de l'entreprise.



CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Un centre de décision économique

L'entreprise joue un rôle particulièrement important dans une économie de marché du fait qu'elle est le centre de décisions économiques en ce qui concerne la nature des produits et services , leur quantité, la combinaison productive

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Une cellule sociale

L'entreprise, à partir du moment où elle emploie du personnel, se voit investie d'une fonction sociale. Celle-ci réside dans la satisfaction d'un certain nombre de besoins éprouvés par les salariés à l'occasion de leur emploi dans

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Une entité vivante

- Crédit
- Développement
- Extension
- Maturité
- Déclin

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Une diversité des termes désignant l'entreprise

- **SOCIETE**:c'est un terme juridique qui ne retient qu'une des formes légales possibles.
- **FIRME**: terme anglo-saxon largement employé dans la théorie microéconomique.
- **ENTREPRISE** : accent sur la dimension

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Une appartenance à différents secteurs

Primaire: regroupe toutes les entreprises utilisant à titre principale le facteur naturel (agriculture, pêche, énergie),

Secondaire : regroupe toutes les entreprises ayant comme activité la transformation de matières de produits finis (industrie, bâtiment et travaux publics).

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

- *Tertiaire* : regroupe toutes les entreprises prestataires de services (commerces, banques, assurances...).

- *Quaternaire* : regroupe l'ensemble des entreprises qui sont dans la R&D et l'informatique

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Un modèle économique (business model)

L'entreprise doit pour atteindre ses objectifs s'adapter à diverses contraintes externes en fonction des ressources (contraintes internes). Cette adaptation se réalise par la mise en place d'un modèle d'affaires ou schéma économique (business model) qui permet de créer la valeur ajoutée de

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Cette mise en place est réalisée lors de la création de l'entreprise et au cours des ses premières années d'existence. Le modèle économique décrit finalement la façon dont l'entreprise gagne de l'argent. Il est le résultat de la stratégie de l'entreprise.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Une différence de taille (Charte PME-SENEGAL)

- Très Petite Entreprise entre 1 et 10 personnes
 - Petite Entreprise entre 1 et 20 personnes
 - Moyenne Entreprise entre 21 et 260 personnes
 - Grande Entreprise +260 personnes

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

La diversité juridique des entreprises (voir le fichier PDF)

- Entreprise individuelle ;
- le GIE ;
- la Société à Responsabilité Limitée (SARL)
- la Société Anonyme (SA)
- la Société en Nom Collectif (SNC)
- la Société en Commandite Simple (SCS)
- la Société Civile.
- la Société par Action Simplifiée (SAS)

Section 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Selon Gareth Morgan (1997) l'entreprise peut être perçue comme

- Une machine
- Un organisme vivant
- Une culture
- Un cerveau
- Système politique
- Prison mentale
- Instrument de domination
- Un flux et un lieu de transformation

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

****l'entreprise comme un organisme vivant****

L'organisation doit s'adapter à son environnement et qu'elle a un cycle de vie comparable à celui d'un être humain. Cette métaphore met l'accent sur la relation entre l'entreprise et son environnement (nécessité de respecter les parties prenantes internes et

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

l'entreprise comme une machine

L'organisation s'apparente à un mécanisme dont les rouages doivent être huilées et où chacun doit être à sa place. Les hommes y sont interchangeables et assimilés à des boulons (ou pièces).

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

l'entreprise comme une culture

L'organisation est perçue comme un groupe qui secrète des valeurs communes et créent des liens d'appartenance.

Cette perception revient à l'étudier sous l'aspect des valeurs , des idées, des croyances, des rites et autres modèles auxquels de signification commune qui persistent et identifient les systèmes auxquels on fait référence.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

l'entreprise comme un cerveau

L'organisation a pour fonction de rassembler et de traiter les informations afin de donner des ordres à des organes différents. L'information est perçue comme la donnée fondamentale.

La direction générale est symbolisée par un cerveau qui traite l'information , la digère et transmet ensuite ses décisions

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

l'entreprise comme un système politique

L'organisation est un lieu de gouvernement où les individus s'allient et s'opposent dans le défense de leurs intérêts. Cette perception met au premier plan la question du pouvoir, des jeux politiques et des conflits.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

l'entreprise comme une prison mentale

L'organisation est un lieu où le psychisme humain de manifeste, où les passions d'expriment , à la fois créateur de plaisir et d'angoisse, de pulsions positives et négatives. Les individus projettent à l'intérieur des organisations leurs peurs, leurs pulsions et leurs angoisses.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

L'entreprise comme un flux et un lieu de transformation.

Cette métaphore s'intéresse au changement organisationnel. Les organisations s'apparentent à des systèmes multiples d'interactions à la fois ordonnées et chaotiques. Les organisations doivent apprendre à vivre dans l'état d'urgence. Elles doivent développer une habileté à gérer les frontières et favoriser l'apprentissage.⁶⁹

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

****l'entreprise comme un instrument de domination****

L'organisation est un outil au service d'une oligarchie qui cherche à reproduire sa domination.

L'entreprise n'est qu'un instrument au services des stratégies de domination dont l'économie et la société globale sont le théâtre.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Une approche systémique

L'entreprise est une unité complexe (système) formée de plusieurs parties interdépendantes (sous-systèmes).

- *sous-système de information.*
- *sous-système de pilotage.*
- *sous-système opérationnel.*

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

C'est quoi un système

le *système* désigne un ensemble complexe d'éléments en interaction dynamique et logique, concourant à la réalisation d'un objectif commun, distinct de son environnement avec lequel il peut être en relation. C'est un ensemble d'éléments en

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Le sous-système information

Il est défini par l'ensemble des moyens et procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement.

Section 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

*Le sous système de décision ou de
pilotage*

C'est l'ensemble de tous les éléments (personnel, procédures, culture...) qui interviennent dans le processus de décision.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les sous-systèmes opérationnels

La fonction principale est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (système de production, système financier, système de gestion du personnel...).

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

La théorie des organisations

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les organisations (principalement l'entreprise) sont traversées par différents courants de pensées qui expriment à la fois une philosophie de la perception de celles-ci dans le temps et par rapport aux différentes difficultés qui entravent leur développement. Les courants répartis dans différentes approches. Chaque approche expliquant une dimension de l'organisation.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

ECOLE CLASSIQUE

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

- L'homme est un être logique et raisonnable, est naturellement paresseux et fraudeurs, motivé uniquement par le Salaire, il exerce les tâches simples.
- L'Entreprise est un Système, fermé, rationnelle, mécaniste, la productivité est la mesure de l'efficacité
- Il existe un modèle idéal d'organisation de Production.
- l'efficacité repose sur une division des tâches

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Frederick Winslor Taylor (1856-1915) et l'organisation scientifique du travail

Il a observé les pratiques, puis testé de nouvelles façons d'organiser le travail et effectué des comparaisons de rendement avant et après. C'est la raison pour laquelle sa méthode fut appelée Organisation Scientifique du Travail. Pour lui il y a toujours une manière idéale d'organiser le travail: c'est le **ONE BEST WAY**.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les principes de l'organisation scientifique du travail

- *Découper le travail* de façon à spécialiser les ouvriers sur une tâche;
- *Parcelliser les tâches*, c'est à dire concevoir des tâches simples, réalisables en plusieurs temps puis les décrire précisément et confier chaque parcelle de travail à un ouvrier. Chacun peut apprendre rapidement le travail

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

- *Séparer de façon stricte* l'exécution du travail confiée aux ouvriers des activités de coordination, les activités de coordination, de conception, de décision et de contrôle relavant du supérieur hiérarchique;
- *Payer les ouvriers* au rendement et contrôler constamment le travail.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Henri Ford (1863-1947) et le travail à la chaîne

S'inspirant des travaux de Taylor, Ford apporte trois innovations déterminantes:

- *Le travail à la chaîne* permettant de contrôler le rythme de la production;
- *La standardisation des produits* permettant de diminuer le coût (voiture Ford couleur unique);
- *La rémunération des ouvriers* à un niveau leur permettant de devenir des consommateurs de ces biens,

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Henry Fayol (1841-1925) et la théorie de l'administration.

Fayol comme Taylor, propose de séparer les rôles de ceux qui exécutent le travail et ceux qui dirigent c'est-à-dire ceux qui exercent *la fonction administrative*.

Section 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

SIX GRANDES FONCTIONS (FAYOL)

Fonction	Activités
Technique	Produire, transformer, fabriquer
Commerciale	Acheter, vendre, échanger
Financière	Rechercher et gérer des capitaux
Comptable	Faire l'inventaire, le bilan, calculer les coûts de revient...
Sécurité	Protéger le personnel et les biens
Administrative (direction)	Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (P.O.C.C.C.).

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les 14 principes administratifs édictés par Fayol:

1. **Division du travail** : (la spécialisation rend l'organisation plus efficace et plus performante);
2. **Autorité** : (donner des ordres et assumer les responsabilités qui en découlent);
3. **Discipline** : (aucune entreprise ne saurait prospérer sans discipline);
4. **Unité de commandement** : (Un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef).

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

5. **Unité de direction:** (seul chef et seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but);
6. **Substitution des intérêts** particuliers à l'intérêt général;
7. **Rémunération suffisante et équitable** : (salaire juste en contrepartie des services rendus);
8. **Centralisation** : (l'objectif consiste à trouver, pour chaque situation, le niveau de centralisation optimal);

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

6. **Substitution des intérêts particuliers à l'intérêt général;**
7. **Rémunération suffisante et équitable** : (salaire juste en contrepartie des services rendus);
8. **Centralisation** : (l'objectif consiste à trouver, pour chaque situation, le niveau de centralisation optimal);
5. **Unité de direction:** (seul chef et seul programme pour un ensemble d'opérations visant un même but);

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

- 9. Hiérarchie :** (chaîne de commandement, voie de communication descendante)
- 10. Ordre:** (chaque chose et chaque personne doivent toujours se trouver à la bonne place au bon moment);
- 11. Equité:** (les managers doivent se montrer bons et justes envers leurs subordonnés);
- 12. Stabilité du personnel:** (une rotation élevée du personnel est cause d'inefficacité);

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

- 13. Initiative:** (les employés incités à suggérer et à mettre en œuvre de nouvelles idées ont tendance s'investir davantage);
- 14. Union du personnel:** (La promotion du travail d'équipe favorise l'unité du personnel et l'harmonie relationnelle au sein de l'entreprise).

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Max Weber (1964-1920) et la bureaucratie

La Perspective Wébérienne suggère de considérer la bureaucratie comme une structure organisationnelle basée sur des systèmes d'autorités légitimes et formels.

La bureaucratie est comme une forme d'organisation logique, efficiente et rationnelle. Selon Weber une bonne organisation bureaucratique a cinq traits

CHAP 1 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

L'organisation doit adopter une *division distincte du travail* et chaque position doit être occupée par *un expert*. Elle doit développer un ensemble de *règles permanentes* afin de s'assurer que les tâches *exécutées sont uniformes*.

L'organisation doit établir *une hiérarchie des positions* telle une chaîne de *commande* qui va du niveau supérieur au niveau inférieur.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les managers doivent gérer les affaires d'une façon impersonnelle. Spécialement ils doivent maintenir une certaine distance sociale entre eux et les employés .

L'emploi et l'avancement doivent être basés sur *l'expertise technique*. Et comme corollaire, l'employé doit être *protégé contre les renvois arbitraires*.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

ÉCOLE DES RESSOURCES HUMAINES

Elle fut la première à montrer dans les années 1930 que les organisations sont composées de ressources humaines dont il faut comprendre le comportement individuel et en groupe.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

ECOLE DES RESSOURCES HUMAINES

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

- L'entreprise est une organisation composée *d'êtres sociaux dont la psychologie influence fortement l'efficacité.*
- La direction de l'entreprise doit concilier *les impératifs technico-économiques et les besoins du personnel.*
- La gestion des relations humaines passe par *la prise en compte de la dynamique des groupes de travail* ainsi que par *l'enrichissement des tâches.*
- Le management doit *devenir participatif.*

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

I-Contexte d'émergence : Une remise en cause partielle de l'organisation classique

Elle s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui, dans sa recherche frénétique de la productivité , a engendré des comportements contraires à son objectif : absentéisme élevé, rotation importante du personnel, accident de travail ect...

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Ses travaux des auteurs de l'école des ressources humaines, ne remettent pas en cause tous les principes de l'organisation classique mais seulement ceux qui concernent la relation hiérarchique et la motivation des individus au travail.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

1-Elton Mayo (1880-1949) et l'expérience de la Hawthorne

Il est considéré comme le père fondateur du courant des ressources humaines. Il apporte sa contribution fondatrice à partir d'études menées dans les entreprises, en particulier à la Western Electric, à Hawthorne près de Chicago, de 1927 à 1932. En faisant varier les conditions matérielles de travail,(éclairage, chauffage, etc.), il

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les individus observés sont motivés par le fait qu'ils sont considérés, qu'ils se sentent membres d'un groupe. Elton Mayo *en conclut que les travailleurs membres d'un groupe sont plus sensibles aux relations humaines internes, aux groupes qu'aux conditions de travail.*

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

La spécialisation de l'OST n'est pas la forme la plus efficace de l'organisation du travail ;

Les employés ne réagissent pas en tant qu'individus mais en tant que membre d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et de valeur.

Section 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les principales conclusions générales de ces travaux sont que :

La quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration sociale ;

Les récompenses non financières jouent un rôle essentiel

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

3-Abraham MASLOW (1908-1970),

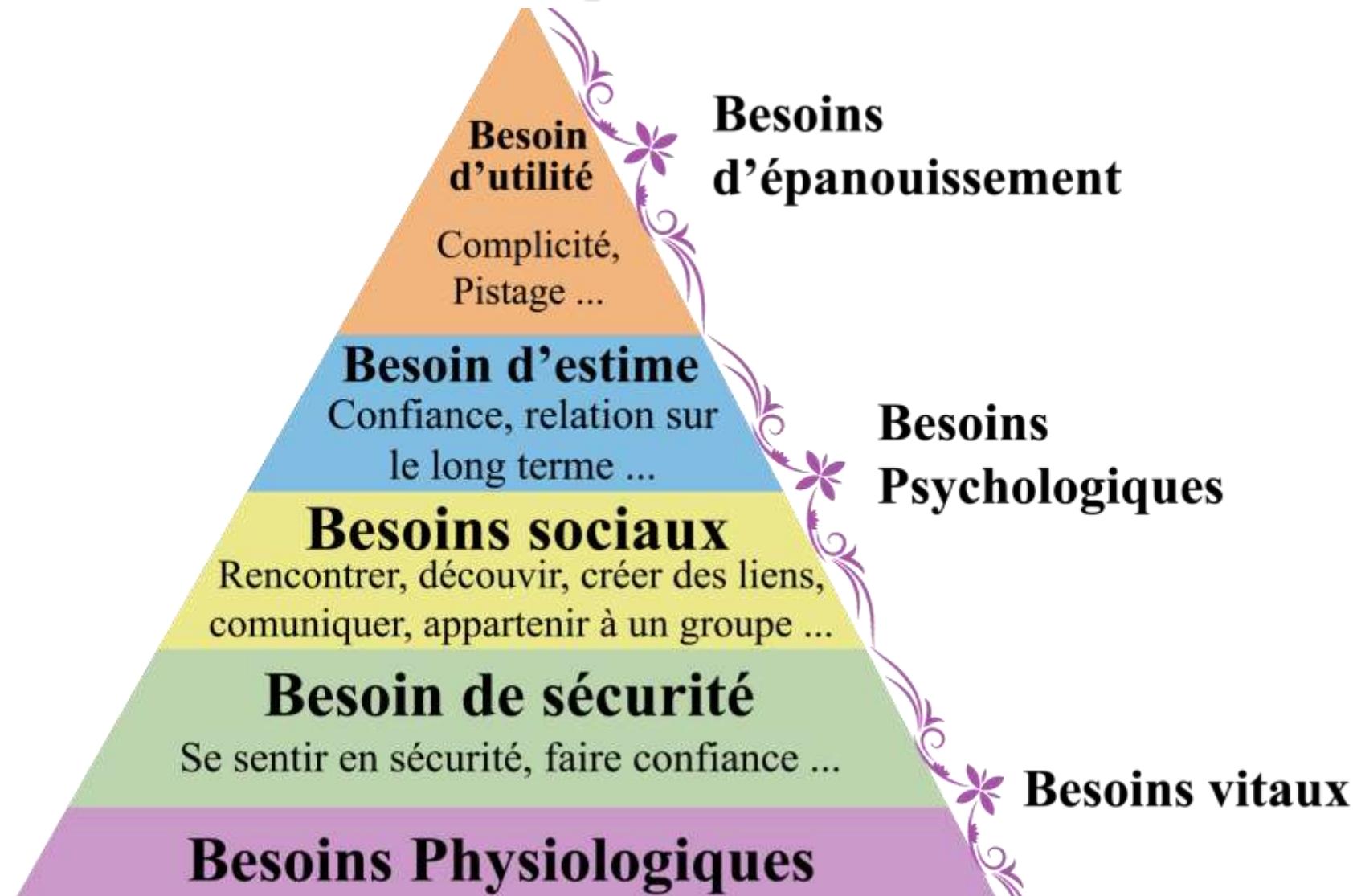
explique la psychologie de la motivation par la hiérarchie des besoins.

Selon Maslow, les besoins sont hiérarchisés dans une pyramide à cinq niveaux : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins sociaux d'appartenance et d'affection, besoins d'estime et de reconnaissance, et enfin besoin de développement¹⁰³ et

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Cette pyramide explique *la motivation de l'individu*. Ce qui motive l'individu c'est la satisfaction d'un besoin, et un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoins sont satisfaits.

Section 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?



CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

2-Kurt Lewin (1890-1974)

Introduit dans l'analyse des organisations un phénomène qu'il qualifie de dynamique de groupe. Sur ce point, ces travaux prolongent ceux d'Elton Mayo et les enrichit. Il va s'intéresser au comportement de l'homme au travail, et avec R. LIPPIT et R. WRIT, il va définir trois types de

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

- *Le leadership autoritaire* : direction du groupe par des ordres ;
 - *Le leadership par laisser-faire* : direction du groupe dans implication émotionnelle;
 - *Le leadership démocratique* : direction du groupe avec prise en compte de ses remarques et de ses suggestions.
- Le leadership démocratique est préconisé comme étant

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

4-Frederick Herzberg (1923-2000),

prolonge et affine les travaux de Maslow. Pour expliquer la motivation des hommes il distingue :

Ce qu'il appelle *les facteurs d'hygiène* qui doivent être réalisés sous peine d'insatisfaction ; ils ne sont pas cependant pas source de motivation, seul leur absence est un frein .

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les *facteurs motivants* qui vont être la source de réelle motivation car ils sont difficilement satiables comme le besoin de participation, d'accomplissement et de créativité etc.. Ainsi, l'organisation du travail doit apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoin pour : éviter les *mécontentements* et provoquer *la satisfaction*.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

5-Rensis LIKERT (1903-1981)

analyse les différences des résultats obtenus par les directeurs de diverses compagnies d'assurance, membre d'une association professionnel. Il constate que les directeurs peu performants ont des caractéristiques communes :

Leur attention est centrée sur la tâche à accomplir et

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

L'organisation classique du travail leur paraît suffisante pour obtenir des résultats requis des subordonnés, Le contrôle leur paraît être l'essence même de leur travail.

A l'inverse, les directeurs performants cherchent à modifier leurs subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise

? <

Il propose un modèle de gestion des organisations fondées sur les interactions entre responsables et subordonnés. Il caractérise alors quatre styles de direction :

- *le système exploratoire autoritaire* ;
- *le système autoritaire bienveillant* ;
- *le système participatif* ;
- *le système par groupe de travail*.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

6-Douglas McGregor (1906-1964)

étudie également les formes de directions des entreprises en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants :

L'homme n'est pas le travail et refuse les responsabilités,
Il doit être contrôlé et dirigé : le style de direction est autoritaire, *c'est la théorie X (vision de l'approche taylorienne)* ;

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

L'homme peut être motivé par le travail ; il accepte, voire recherche les responsabilités et la direction et n'a pas besoin d'être autoritaire, *c'est la théorie Y* jugée préférable par Mc Grégor.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

**ECOLE SOCIO-TECHNIQUE :
LA NÉCESSAIRE ARTICULATION ENTRE LA
TECHNIQUE ET L'HUMAIN.**

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Elle a été fondée par Frederick E. Emery et Eric L.

Trist

une synthèse des deux dimensions mises en évidence, d'une part par le courant de l'école formelle, d'autre part par le courant des relations humaines, conduit à définir toute organisation dans une approche sociotechnique.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

- *Socio*, c'est-à-dire l'aspect humain, psychologique et sociologique, subjectif et irrationnel, procédure humaine ;
- *Technique*, c'est-à-dire production, machine procédures, quantitatif et rationnel
- Ces deux dimensions doivent être en cohérence

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les théories de la contingence

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Après ces divers courants de réflexion, et à la différence des écoles classiques qui cherchent le « seul bon modèle applicable à toutes les organisations » (le «one best way » de Taylor), de nouveaux auteurs réfléchissent à des solutions satisfaisantes pour une entreprise spécifique dans un contexte particulier.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Ainsi, l'organisation serait soumise à des facteurs de contingence. C'est-à-dire caractéristiques évolutives qui influent ces décisions et ses actions.

Au-delà de l'analyse en terme de *système complexe ouvert*, l'organisation est analysée comme *contingente* c'est dire comme *une réponse parmi d'autres à un problème qui n'a pas de solution toute faite, optimale et répétitive*.

Les théories contractuelles

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

la théorie des coûts de transaction :

Avec cette approche, l'entreprise est analysée comme une forme d'organisation nécessaire pour suppléer aux coûts de transactions induits par la gestion du face-à-face d'individus ayant à échanger des prestations sur le marché.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Les coûts de transaction correspondent aux coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie de marché, aux coûts d'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation de ressources et transférer les droits de propriété des éléments objet d'échange.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

la théorie de l'agence :

Il s'agit en fait d'une reformulation plus générale des deux approches précédentes. La théorie de l'agence aboutit à appréhender l'entreprise comme un ensemble de contrats au sein de l'organisation, qu'il faut initier, mettre en place et contrôler.

Toute relation contractuelle interne ou externe à une organisation est une relation d'agence.

CHAP 3 : Qu'est ce que c'est l'entreprise ?

Dans ces relations il y a *asymétrie d'information*, c'est-à-dire que l'information détenue par les deux personnes n'est pas la même ; l'agent a en général *une connaissance plus grande sur la tâche qu'il doit accomplir* que le principal, donc le contrat est incomplet et si le principal veut contrôler l'agent, *il doit supporter des coûts d'agence* (*dépenses de*