



**Université Internationale
de Casablanca**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

Année universitaire
2016/2017

L'Entreprise :

L'entreprise est une unité économique et juridique qui a pour principale fonction la production de biens et services destinés à être vendus sur un marché.

Le management

Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs.

EXPLORATION DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT



L'ENTREPRISE : une cellule humaine

- **L'entreprise constitue une entité sociale regroupant des individus liés par un ensemble de relation (des relations en particulier hiérarchique mais aussi de solidarité).**
- **La structure permet non seulement la circulation de biens et services mais aussi d'informations, des influences, des sentiments, etc. Les activités de production et de commercialisation requièrent la collaboration d'hommes et de femmes aux compétences et attentes diverses.**
- **Tous les collaborateurs de l'entreprise (employés, ouvriers, cadres, secrétaires, techniciens,...) travaillent ensemble avec des règles de conduites communes. Ces règles sont en effet les moyens pour lesquels les tâches sont exécutées et coordonnées, les produits sont fabriqués et vendus. Vis-à-vis de son personnel, l'entreprise a 2 fonctions :**

L'ENTREPRISE : cellule humaine (suite)

- 1. Une fonction économique :** Elle procure à ses salariés un revenu leur permettant de subvenir à leurs besoins ;
- 2. Une fonction sociale :** L'entreprise permet aux individus d'être actifs, de communiquer, de se sentir utiles , de faire usage de leurs capacités physiques ou intellectuelles. L'entreprise devient une cellule d'intégration. Elle favorise le lien économique qui détermine et conditionne le lien social voire politique.

L'entreprise peut être un lieu d'épanouissement ou de frustration. Elle peut être un lieu de consensus ou de conflit. Lewin souligne que l'énergie d'un groupe humain est divisée entre le maintien du groupe en état ; et la tâche ou l'activité que le groupe doit réaliser.

Ainsi, en cas de conflit social, une grande partie de l'énergie des individus sert à régler des conflits et des querelles, et il reste peu d'énergie pour répondre aux besoins et objectifs de l'entreprise. Le cas extrême est la grève où plus aucune énergie n'est consacrée à la production. Il appartient aux dirigeants de l'entreprise de définir et de maintenir un bon climat social dans l'entreprise.

L'ENTREPRISE, une unité de répartition des richesses

Illustration :

Avec des flux d'activité ramenés à 100 euros de chiffre d'affaires, une entreprise industrielle utilisant des consommations intermédiaires de faible valeur (A) et une entreprise de négoce revendant des marchandises en l'état, sans leur apporter de transformation (B), ne sont manifestement pas comparable en termes de chiffres d'affaires. Mais elles peuvent l'être en termes de valeur ajoutée (voir tableau).

La valeur ajoutée correspondant à une richesse additionnelle créée par l'entreprise, constitue la base à partir de laquelle les différents ayants droit concernés par l'entreprise pourront être rémunérés. Le problème du partage de la V.A. pose ainsi la question de la répartition des revenus et des transferts opérés par l'entreprise à destination :

- Des salariés ;
- Des bailleurs de fonds externes (prêteurs) ;
- De l'Etat et des autres collectivités publiques (impôts, ...)
- De ses propriétaires.

L'ENTREPRISE, une unité de répartition des richesses

- Des salariés ;
- Des bailleurs de fonds externes (prêteurs) ;
- De l'Etat et des autres collectivités publiques (impôts, ...)
- De ses propriétaires.

Ainsi, l'évolution des parts de la valeur ajoutée revenant respectivement aux salariés et à «l'épargne de l'entreprise» a constitué un des enjeux majeurs des transformations des relations du travail au cours des années 80.

	A	B
Ventes	100	100
- Consommation en provenance des tiers (achats)	-22	-92
Valeur ajoutée	78	8

Le détail d'un menu BIG Mac

Part des principales composantes dans le prix d'un menu Big Mac à 4,60 euros

TVA	0,9
Royalties McDo	0,19
Location du bâtiment	0,26
Frais de personnel restaurant	0,46
Bénéfice et autres frais	0,91
Emballage	0,81
Aliments	0,20
Publicité	0,88

A- L'ENTREPRISE EST UNE UNITÉ DE PRODUCTION

- ❑ L'entreprise est une réalité. Elle comprend :
 - Des bâtiments, des machines : ce sont des moyens de production (capital technique) ;
 - Des personnes qui y travaillent : ce sont les salariés (capital humain)

- ❑ Elle combine des facteurs de production (ressources naturelles, capital, travail) pour produire des biens ou des services destinés à la vente. Elle apparaît comme un ensemble de moyens techniques et humains, coordonnés, organisés dans ce but.

- ❑ Les biens produits sont destinés à la consommation des ménages (biens périssables tels que les aliments ou durables tels que les voitures) ou destinés à d'autres entreprises (biens intermédiaires comme la farine pour le boulanger ou bien de production durables tels que les matériels). Dans tous les cas, il s'agit de production même pour les biens immatériels ou les services (transport, publicité, assurance, etc.)

- ❑ L'entreprise recherchera la combinaison des facteurs de production qui lui permettra d'obtenir la plus grande valeur ajoutée possible. Cette dernière est la différence entre la valeur des biens ou services produits et celle des consommations intermédiaires (matières premières, par exemple).

B- L'ENTREPRISE EST UNE UNITÉ DE RÉPARTITION

L'entreprise crée de la richesse et ce surplus est réinjecté dans le circuit économique. Le produit de la vente permet à l'entreprise de payer :

- Les facteurs de production utilisés (consommations intermédiaires) dus aux fournisseurs ;
- Les salaires et avantages sociaux dus au personnel, versés en contrepartie de leur participation à la production ;
- Les cotisations sociales et les impôts dus à la sécurité sociale et à l'Etat, versés en contrepartie d'une protection sociale ou de services non marchands ;
- Les intérêts dus aux prêteurs (exp les banques)
- Des dividendes peuvent être versés aux actionnaires qui ont placé leurs capitaux dans l'entreprise et une part mise en réserve par l'entreprise lui permettra de renouveler ou d'améliorer son matériel et de financer sa croissance : c'est l'autofinancement.

A. L'ENTREPRISE, CELLULE SOCIALE

L'entreprise est un groupement humain, rassemblant des hommes et des femmes aux compétences et aux attentes diverses qui travaillent ensemble. Pour eux, elle a deux rôles :

- Un **rôle économique** : le versement de salaires permet de satisfaire les besoins de consommation du personnel ;
- Un **rôle social** : l'entreprise permet aux individus d'être actifs, de communiquer, de faire partie d'un groupe, d'y être utiles et de s'y sentir intégrés.

B. L'ENTREPRISE, CENTRE DE DÉCISION AUTONOME

L'entreprise se fixe des objectifs, détermine les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. C'est aussi un pôle d'échange de biens, de services, de flux financiers, d'information mais elle reste autonome même si elle a des relations avec ses fournisseurs et clients, les apporteurs de capitaux, l'Etat et les collectivités locales...

L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'environnement de l'entreprise est constitué par l'ensemble des éléments externes qui ont une influence sur elle ou sur lesquels elle peut exercer une action.

« MARCO-ENVIRONNEMENT »

- Le cadre juridique
- La conjoncture économique
- Le contexte sociologique
- Le cadre international
- Les évolutions techniques



Il s'impose à l'entreprise et détermine le cadre de son activité : généralement des contraintes à respecter

« MICRO-ENVIRONNEMENT »

- - **Les clients**
- - **Les réseaux de distribution**
- - **Les concurrents**
- - **Les fournisseurs**
- - **Les partenaires**



Il constitue un moyen d'action sur lequel l'entreprise peut agir par sa stratégie (choix possibles)

- On distingue ainsi un environnement marchand (le micro-environnement) et un environnement non marchand (le macro-environnement).
- Les éléments de l'environnement peuvent également être répartis en contraintes à respecter (ex : la réglementation) et en moyens d'action à mettre en œuvre (ex : les actions commerciales).

LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT

Toute entreprise à un environnement spécifique dont elle doit identifier les composantes

Juridique :

Le droit des sociétés conditionne les choix en matière de structure juridique . Ex entreprise individuelle, SARL, SA etc.

Economique :

La conjoncture agit sur la production, les ventes et les bénéfices. Ex. Les ventes des constructeurs automobiles dépendent de la situation conjoncturelle.

Commercial :

L'entreprise doit adapter ses produits et ses prix à ceux des concurrents et aux habitudes commerciales des clients. Ex la vente en libre service nécessite le préemballage des produits.

Financiers :

Les institutions et la réglementation financière déterminent les conditions d'accès au marché financier. Ex une SARL ne peut émettre des obligations.

Sociologique:

L'entreprise doit tenir compte des croyances sociales et des forces sociales dans ses choix.
Ex La paix sociale dans l'entreprise dépend des négociations et accords avec des forces syndicales

LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT : suite

Ecologique :

L'activité de l'entreprise crée des déchets détériorant l'environnement naturel et réduisant le bien-être de l'homme. Ex pollution des rivières par les rejets chimiques : engrais des agriculteurs, métaux lourds de l'industrie

Démographique :

L'évolution de la structure par âge de la population fait évoluer les marchés et les produits. Ex effets du vieillissement de la population

Technologique :

Les changements techniques nécessitent une adaptation de l'entreprise. Ex programmes de reconversion du personnel

Culturel :

L'évolution des valeurs sociales doivent être intégrée dans la culture d'entreprise. Ex L'importance accordée à l'environnement naturel.

LES INTERACTIONS ENTREPRISE-ENVIRONNEMENT

L'entreprise ne peut ignorer son environnement, elle doit se placer en état de veille et développer des services d'intelligence économique (études des concurrents, du marché, de l'évolution technologique, etc.)

Ainsi, elle doit :

- *s'adapter*
- *Et agir sur son environnement*

LES INTERACTIONS ENTREPRISE-ENVIRONNEMENT

A. Adaptation de l'entreprise à son environnement :

- L'environnement est en perpétuelle évolution et cela peut avoir une incidence sur l'offre (ex. une hausse des prix des matières premières, de nouvelles normes, une nouvelle réglementation du travail, etc.) ou de la demande (ex. changement de conjoncture économique, évolution des modes de consommation, etc.).
- En revanche, l'entreprise essaiera de saisir les opportunités, (ex : incitations fiscale, de nouveaux besoins du consommateur, etc.).
- Le développement ou la survie de l'entreprise est lié à sa capacité d'adaptation : certaines s'adaptent aux changements, d'autres les anticipent.
- L'environnement est à la fois local, régional, national et international.
- L'environnement apparait comme un ensemble de forces (concurrents, syndicats, etc.), de décisions (ex : mesure pour l'emploi des jeunes) influençant l'activité de l'entreprise qui les percevra comme une contrainte (une charge, un coût supplémentaire à assumer) ou une opportunité (un avantage à saisir).

LES INTERACTIONS ENTREPRISE-ENVIRONNEMENT (suite)

B- Action de l'entreprise sur son environnement :

Si l'entreprise peut difficilement modifier son macro-environnement (politique, juridique, technologique, etc.), elle peut agir sur son environnement par :

- la recherche développement,
- satisfaction des besoins des clients,
- la création ou la suppression d'emploi,
- la distribution de revenus aux salariés, aux collectivités locales,
- La recherche de nouveaux débouchés
- L'optimisation à travers la sous -traitance,
- Les nouveaux contrats avec les fournisseurs de produits intermédiaires, la pollution, etc.

L'APPROCHE CLASSIQUE DE L'ENTREPRISE

La notion d'organisation a émergé au tournant du XIXème et XXème siècles, dans une situation économique, sociale et politique particulière. :

- sur le plan économique le développement des grandes industries,
 - sur le plan politique celui des bureaucraties de l'Etat. La nécessité de rationaliser la forme d'organisation des entreprises pour faire face aux accroissements d'échelle a rencontré la volonté scientiste des ingénieurs et le développement d'une réflexion sociologique.
-
- Le plus connu des auteurs de l'approche rationnelle de l'organisation est Frederick W. **Taylor** (1856-1915). Taylor prône l'organisation scientifique des tâches (**OST**) accomplies par les ouvriers et tous les membres de l'entreprise. L'organisation qu'il appelait de ses vœux devait être fondée sur une division verticale du travail (la direction coordonne et détermine les conditions de travail).
 - Elle devait procéder à un choix scientifique des exécutants et définir exactement les tâches de chacun d'entre eux. Outre, une standardisation poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire au rendement censé constituer une motivation importante pour des ouvriers que l'on considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leur gain monétaire.

L'APPROCHE CLASSIQUE DE L'ENTREPRISE (suite)

- Dans une volonté similaire de rationalisation, un ingénieur français, **Henry Fayol** (1841-1925), théorisa l'administration des entreprises. Il définit le contenu de la fonction administrative (la direction) selon une formule simple :
 - ✓ planifier,
 - ✓ organiser,
 - ✓ commander,
 - ✓ coordonner e
 - ✓ t contrôler.
- La troisième figure incontournable est **Max Weber**. Dans les sociétés modernes, la capacité d'action des chefs, leur autorité, s'appuient en priorité sur la légalité de leur fonction et la rationalité de leur décision.
- Max Weber définit l'administration bureaucratique idéale, strictement hiérarchisée, mais parfaitement efficace. Dans cette forme d'organisation, qu'elle soit une entreprise ou une bureaucratie d'Etat, les règles sont impersonnelles, transparentes et applicables à tous, permettant précision et efficacité.

Les origines de la théorie et ses apports

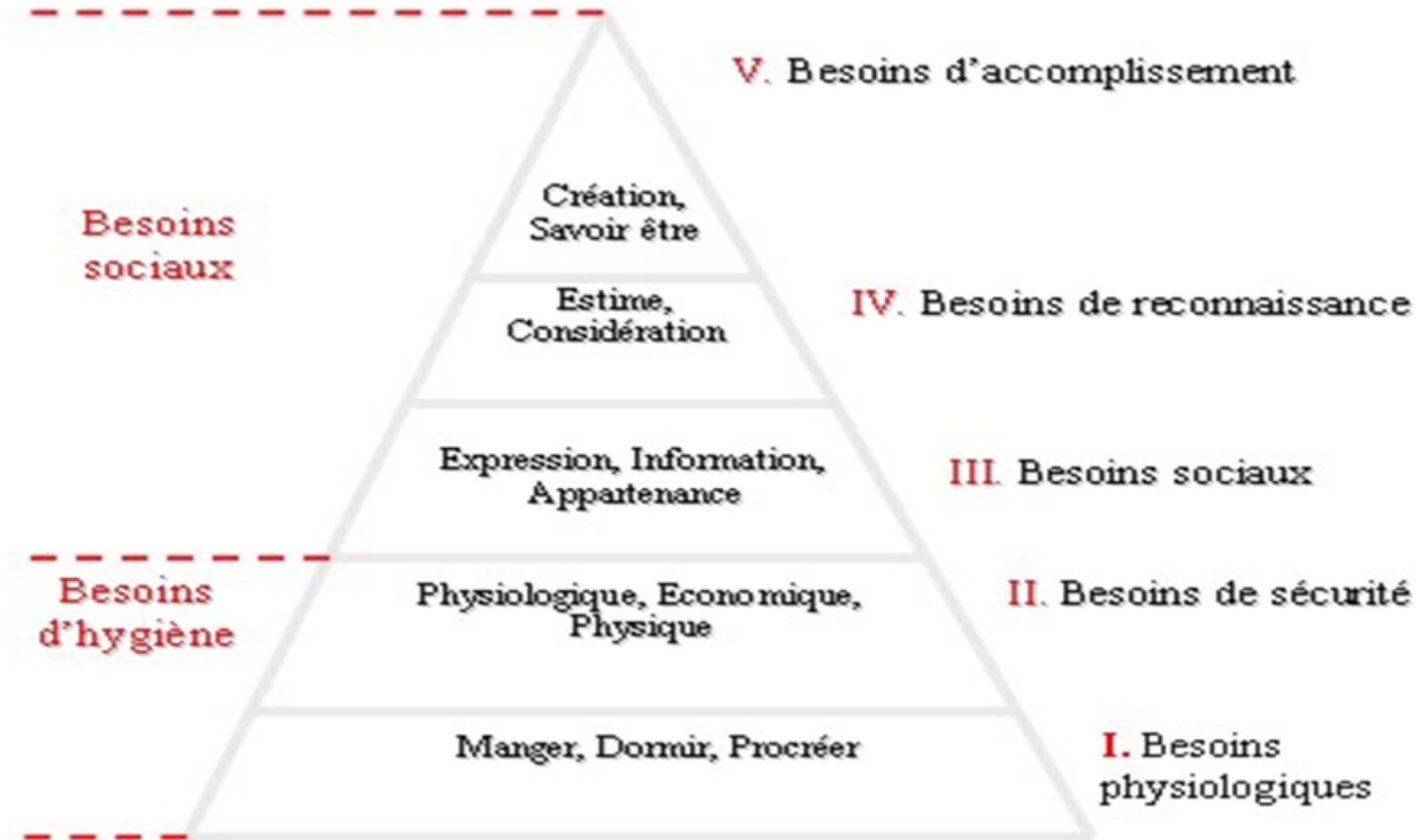
- Les travaux d'**ELTON MAYO** sont incontestablement le point de départ de cette école. Il s'agissait de mesurer l'impact sur la productivité du travail d'un groupe, des variations d'environnement telles que :
 - la lumière, le bruit,
 - le temps de pause,
 - ... mais aussi le versement des primes...
- Le premier effet est le constat qu'il n'existe pas de relation directe entre l'augmentation de la productivité et la variation des revenus distribués ou encore les modifications des conditions de travail. En revanche, l'élément principal pouvant expliquer que la productivité augmentait au sein du groupe se résumait à l'attention, à la vigilance, apportées aussi bien par la direction de l'entreprise que par les chercheurs à l'ouvrier. Il s'agit de la mise en évidence de l'importance des relations sociales dans le travail et du rôle des relations interpersonnelles dans le groupe.
- Le deuxième effet, est la constatation que le groupe lui-même parvient à se créer des normes qu'ils s'appliquent à tous.

Les apports de A. Maslow

Il s'intéresse plus particulièrement à la satisfaction des besoins et établit qu'il existe une hiérarchisation de ceux-ci. Ainsi, il établit cinq catégories de besoins :

- ❑ Besoins physiologiques : besoins vitaux tels que boire, manger, se vêtir.
- ❑ Besoins de sécurité : qu'ils soient physiques ou moraux,
- ❑ Besoins d'appartenance : une famille, une entreprise, ... un groupe.
- ❑ Besoins d'estime : la valorisation à l'égard des autres.
- ❑ Besoin d'accomplissement : de l'épanouissement de l'individu, son développement personnel.

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES : Pyramide de MASLOW



Ces besoins hiérarchisés doivent être pris en compte par l'organisation. Un besoin de niveau 2 ne peut être satisfait que si ceux du niveau 1 le sont totalement.

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Les théories de Mac GREGOR

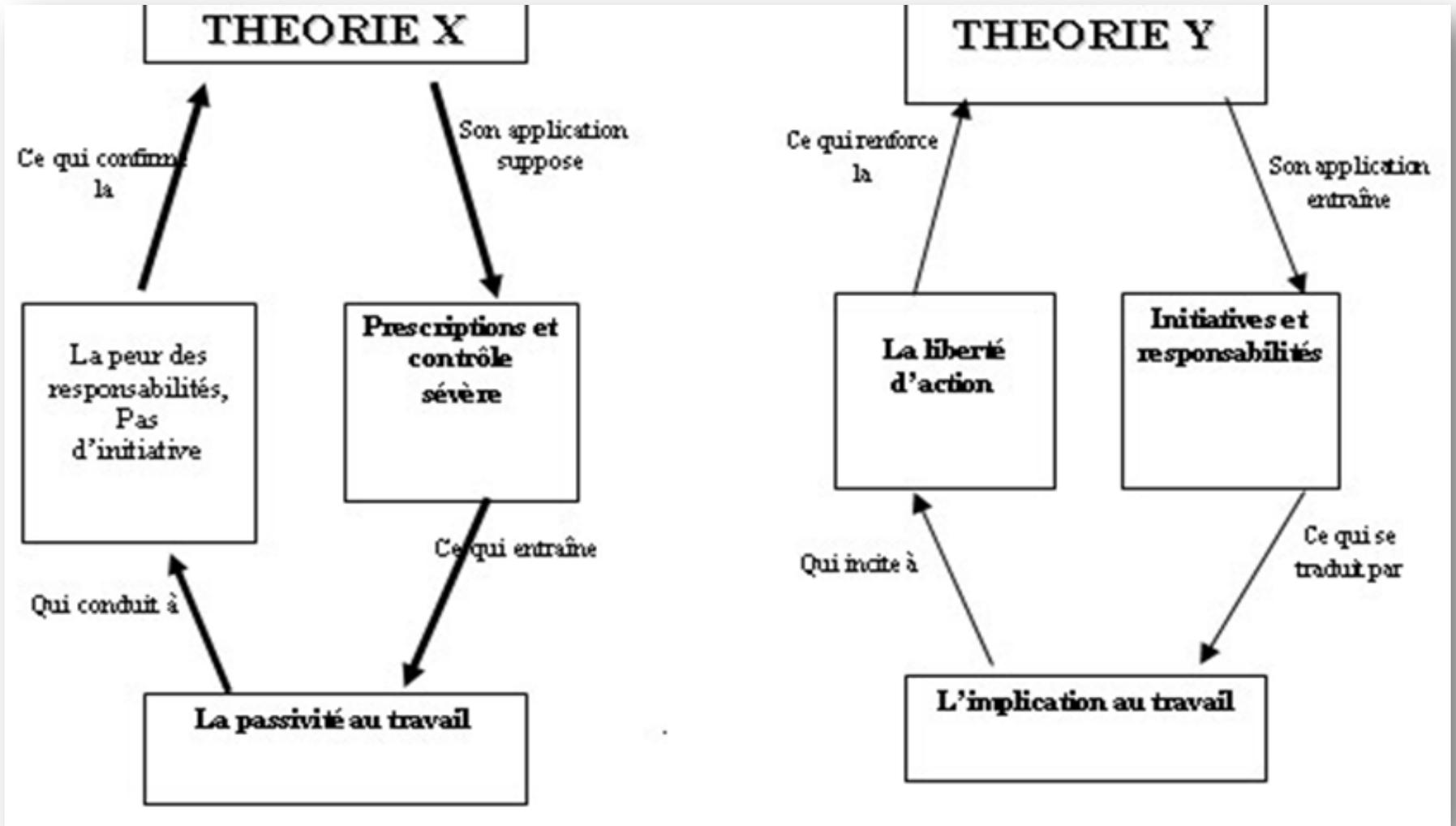
Il distingue et oppose deux théories.

-La théorie X suppose le comportement suivant de l'individu au travail : il a une aversion pour le travail lui même, il éprouve le besoin d'être dirigé car il ne prend pas d'initiative et évite les responsabilités, il est peu ambitieux, un système type « carotte-bâton » le stimule pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

-La théorie Y suppose à l'inverse un comportement tout autre de l'individu au travail. Il n'a pas d'aversion pour le travail, il est apte à faire preuve de créativité et à y prendre des responsabilités, il s'investit à condition de recevoir des récompenses.

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES : Les théories de Mac GREGOR

Pour McGregor, il existe 2 façons de gérer les hommes.



L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Les théories de Mac GREGOR - interprétation

La théorie X :

Elle est basée sur les postulats suivants:

- **L'homme est paresseux. Il n'aime pas le travail. Il doit être contrôlé, dirigé et soumis à des sanctions. Dans la mesure où le travail est nécessaire, seul le salaire peut compenser la désutilité du travail.**
- **l'homme préfère être dirigé, il évite toute responsabilité.**
- **L'homme a peu d'ambitions et il préfère la sécurité. Il n'aime pas le changement, il préfère les tâches routinières parce qu'ils les connaît bien.**

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Les théories de Mac GREGOR - interprétation

La théorie Y :

Elle est basée sur les postulats suivants:

- Le travail est aussi indispensable que le repos.
- Le système de sanction et de contrôle interne n'est pas le seul moyen d'amener les hommes à satisfaire les besoins et objectifs de l'organisation.
- L'homme a la capacité à s'auto-diriger et de s'autocontrôler.
- L'engagement personnel est le fait de récompenses induites par le travail.
- L'homme a la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Les théories de Mac GREGOR - interprétation

Théorie X :

- **Très répandue**
- **Méthodes peu efficaces et inadaptées**
- **Reposant sur des motivations peu importantes**

Théorie Y :

- **Plus efficace**
- **Reposant sur des motivations plus profondes permettant d'intégrer les buts individuels et les buts de l'organisation**

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Apports de F. HERZBERG

Aujourd'hui les organisations tendent à privilégier les modes de gestion des ressources humaines liés à l'application de la théorie Y. L'entreprise devient plus souple, moins formelle, elle met en place des politiques de participation à la prise de décision, décentralise les responsabilités.

Les apports de **F. HERZBERG** :

Il distingue deux types de facteurs susceptibles d'exercer une influence sur le comportement de l'homme au travail :

- ❑ facteurs de **motivation** dans le travail (la réalisation de soi, les responsabilités, la promotion,...)
- ❑ facteurs d'**insatisfaction** (dits aussi, facteurs d'hygiène) qui correspondent aux conditions de travail, aux relations sociales, au salaire...

Ces deux types de facteurs ne s'opposent pas. Répondre à des facteurs d'hygiène ne motive pas pour autant les individus mais limite leur mécontentement.

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Théorie factorielle de F. HERZBERG

Selon Herzberg la satisfaction au travail dépend des caractéristiques des tâches qui appauvrissent ou enrichissent le travail. En général l'entreprise doit réaliser une étude de détermination des facteurs satisfaction et d'insatisfaction des salariés.

☐ Facteurs de satisfaction liés aux éléments suivants :

- Les accomplissements;**
- La considération et la reconnaissance;**
- Les responsabilités, l'autonomie;**
- Les tâches elles-mêmes;**
- L'avancement, l'évolution professionnelle.**

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Théorie factorielle de F. HERZBERG

❑ Facteurs d'insatisfaction concernent :

- Les conditions de travail;
- La rémunération;
- La politique générale de l'entreprise;
- L'encadrement;
- Les relations interprofessionnelles, la communication;
- Le statut;
- La sécurité de l'emploi.

D'où la nécessité d'éliminer les sources de mécontentement (salaire faible, mauvaises relations entre les collègues et les supérieurs..). Mais, surtout l'entreprise doit mettre en place des éléments motivants (enrichir le travail et inclure des variables de motivation liberté, autonomie, ...)

Nécessité d'agir sur les éléments de satisfaction pour développer la motivation.

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Quelques concepts: l'analyse du groupe humain :

a. La notion de groupe

L'équipe est un ensemble d'individus en collaboration pour, la réalisation d'objectifs qui lui sont assignés. La constitution du groupe implique la collaboration des individus, chaque membre de l'équipe doit comprendre sa mission (commerciale, administrative, managériale...) qui lui incombe, et les relations qu'il doit entretenir avec les autres membres de l'équipe.

b. Le collectif

Le collectif est le sentiment d'appartenance qui naît chez chaque membre du groupe lorsque le travail de l'équipe est réel. Le collectif est un facteur essentiel de performance de l'équipe, sans collectif il n'y a pas d'équipe. Ce sentiment est étroitement lié aux modalités d'apprentissage du métier. Ce dernier doit alterner des périodes de mise en place d'une routine professionnelle qui a pour finalité de sécuriser l'équipe, et de changements d'habitudes permettant de la faire évoluer.

c. Les phénomènes de leadership

Le leadership est l'ascendant que prend un individu sur un groupe. Il a plusieurs origines :

- Le leadership légitime : il est l'autorité donnée à l'individu par sa fonction, le manager a cette légitimité.
- le leadership technique : Il est l'autorité fondée sur les compétences de l'individu
- Le leadership informel : Il est caractérisé par l'ascendant naturel d'un individu sur le groupe par rapport à sa personnalité. On peut l'identifier comme le charisme de l'individu

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Quelques concepts - l'analyse du groupe humain

d. Les conflits dans le groupe

Les conflits sont propres à tout groupe humain, dans l'entreprise on est confronté à cette situation. Ils apparaissent pour des motifs interne (incompatibilité entre personnalité, les différences de performance en terme de résultats, non potentialité économique, la réorganisation de l'équipe avec l'intégration de TIC) ou externe à l'équipe (réorganisation de l'entreprise, la perte de client, surcroît d'activité, climat socio-économique, mesure gouvernementale).

Avant que le conflit éclate, on doit procéder à la régulation des tensions et à la recherche de solutions.

Les études sociologiques et psychologiques de l'homme au travail ont mis en évidence les caractéristiques suivantes des groupes humains au travail :

- Le groupe humain obéissant à une structure organisationnelle attend une participation à l'information, à la conception et à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Les groupes organisés en départements, divisions, ... tissent des réseaux de coopération et d'entente et attendent des motivations et intéressement à la productivité du groupe.
- Les femmes et les hommes compétents ont des besoins d'accomplissement à satisfaire et attendent une rémunération individualisée et des perspectives de carrière

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES :

Quelques concepts – la politique sociale

L'entreprise doit mettre en place une politique sociale dont les principaux aspects sont les suivants :

- Favoriser le dialogue social
- L'amélioration de conditions humaines, matérielles et économiques des salariés
- La formation des salariés et l'organisation des stages
- Faire bénéficier le personnel de l'entreprise des avantages sociaux
- Favoriser la participation des salariés dans la gestion

Objectifs de la politique sociale de l'entreprise :

- Intégration optimale du personnel
- Meilleure entente et coopération entre les individus et les groupes
- Cadre sans conflits sociaux
- Augmentation de la productivité