

Introduction générale :

Le management de l'entreprise ne s'improvise pas, c'est un métier qui s'apprend. Un métier qui a ses règles, ses normes et ses propres moyens. Un métier qui requiert une approche et des outils spécifiques à chaque type d'entreprise.

Un métier qui exige, de celui ou de celle qui l'exerce, une grande faculté d'adaptation aux changements de l'environnement, mais aussi demande beaucoup de rigueur, de discipline et de persévérance.

Le présent cours a pour vocation de répondre à cette grande exigence. Le management devient aujourd'hui une véritable obligation pour ne pas dire un combat. Une obligation dans la mesure où la moindre faute peut s'avérer fatale et destructrice pour l'entreprise.

Avant de s'y livrer le chef d'entreprise doit être mené d'un esprit de conquête, en faisant preuve de beaucoup de créativité et de compétitivité, mais il doit aussi être doté d'une boîte à outils dans laquelle seront rangés, la physionomie de l'entreprise, l'environnement, les fonctions, les structures, le fonctionnement interne...

Conçu comme un guide pour la conduite de l'organisation de l'entreprise ce cours permet de répondre aux questions que se posent, au quotidien, les entreprises.

- qu'est ce que une entreprise ?
- Pourquoi elle est crée une entreprise ?
- Quels sont les finalités et les objectifs d'une entreprise ?
- Quel est l'environnement de l'entreprise ?
- Quelles sont les principales fonctions de l'entreprise ?
- Quelles sont les structures de l'entreprise ?
- Quel est le fonctionnement interne de l'entreprise ?

Autant de questions, aussi importantes dans la vie de l'entreprise, auxquelles nous se proposons d'apporter des éléments de réponse fondés aussi bien sur la réalité de l'entreprise que sur son environnement externe et interne.

Chapitre 1 : Physionomie de l'entreprise

Introduction

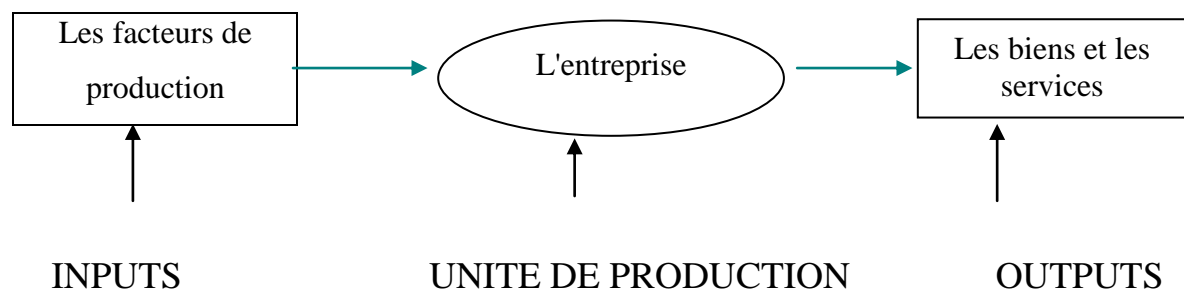
Le problème économique fondamental provient de ce que l'être humain a des besoins à satisfaire et que les biens et services nécessaires pour y parvenir ne leurs sont pas fournis directement par la nature d'ou la nécessité de produire ces biens et service par la combinaison des ressources rares.

L'entreprise est donc une cellule économique spécialisée dans la production des biens et services, échangés sur des marchés, en vue de satisfaire les besoins de consommateur.

L'entreprise s'analyse comme une cellule sociale, produisant de la valeur et répartissant des revenus, placer sous l'autorité d'un centre de décision, l'approche systématique devenus courante pour l'analyser.

I/ L'entreprise : unité de production de biens et de valeur

L'entreprise utilise des facteurs de production qu'elle combine pour obtenir un produit ou rendre un service, elle supporte des coûts correspondants à la rémunération des facteurs utilisés, qui doivent être compensés par les recettes résultant de sa production. Une entreprise doit nécessairement produire une valeur excédant ces coûts.



Schéma

L'entreprise en tant que unité de production doit assumer deux fonctions :

- ✓ La fonction de production : C-à-d la combinaison des facteurs de production pour obtenir des biens et de valeur. à cet égard, il faut distinguer entre la production de l'entreprise et sa valeur ajoutée.

La production est l'ensemble des biens et services fabriqués par l'entreprise alors que la valeur ajoutée est égale à la production moins les consommations externes c- à -d les biens est services déjà produit par d'autre entreprises

$$\text{V.A} = \text{production} - \text{consommations externes}$$

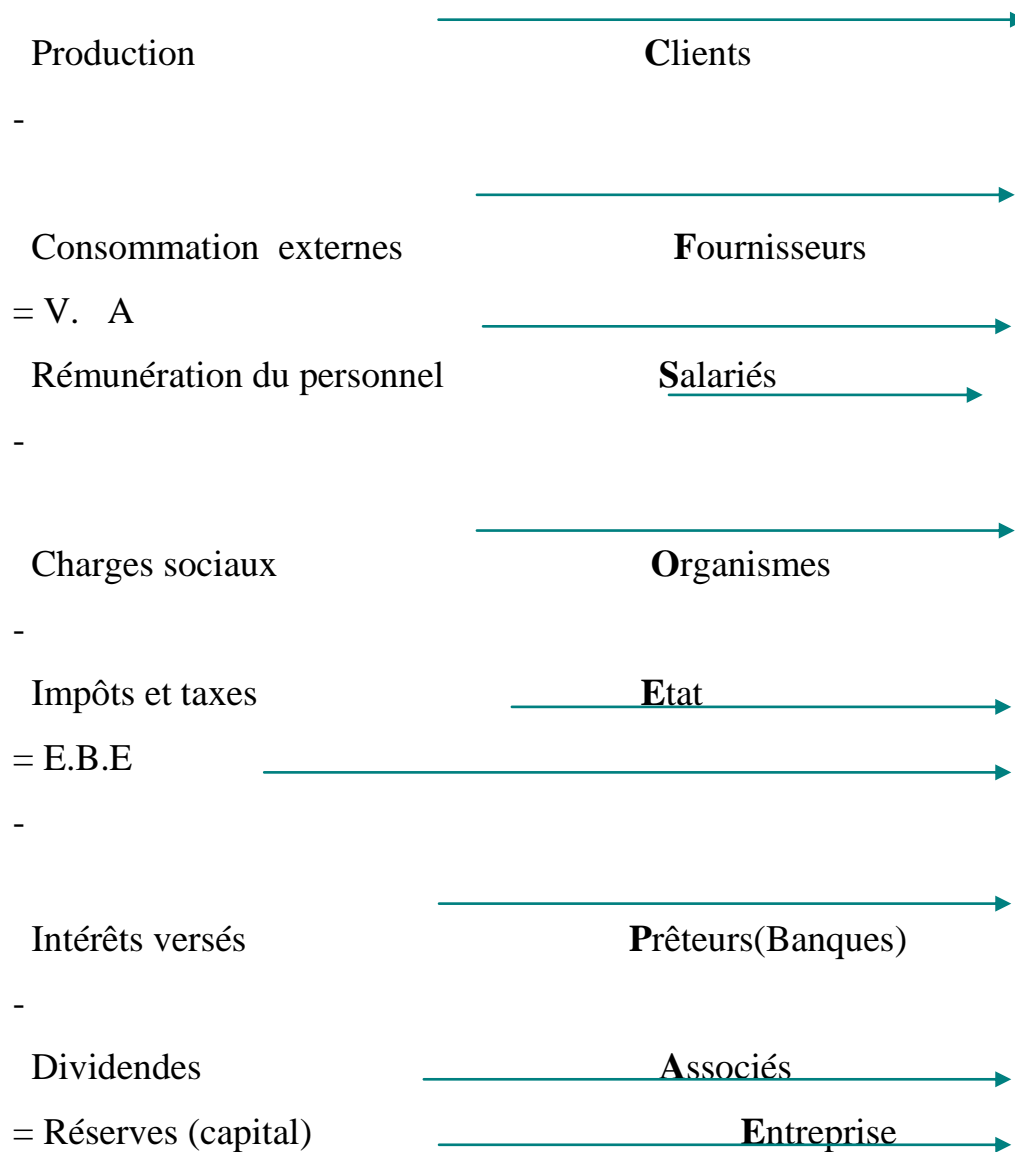
- ✓ La fonction d'innovation :c- à- d le renouvellement de la combinaison productive et des produits .avec l'évolutions technologique et économique, les produit de l'entreprise peuvent être affectés par l'obsolescence (dépassement technologie) ce qui mis en cause sa survie d'ou la nécessité d'innover d'assumer la créativité (lancement de nouveaux produits, développement d'une nouvelle gamme, nouveau emballage...etc.)

II/ L'entreprise : unité de production de revenus

La contrepartie monétaire de la production de l'entreprise, constitué des recettes qu'elle retire de ses ventes sur le marché. Cette recette ne reste pas dans l'entreprise, mais elles sont réparties entre divers parties prévenantes:

- Le personnel : sous forme des salaires
- l'administration : (Etat & sécurité social) sous forme d'impôts et de cotisations
- les banques : sous forme des intérêts des emprunts
- les apporteurs de capitaux (actionnaires, associés) sous forme des dividendes versés. Ces apporteurs partagent excédents bruts d'exploitation
- L'entreprise elle-même : sous forme des réserves

Les étapes de la répartition des revenus dans l'entreprise sont les suivantes:



La répartition des revenus créés par la production entre ces trois catégories obéit à des règles différents fixées par la loi ou dans le cadre d'un contrat.

III/ L'entreprise : une cellule sociale

Il est nécessaire de dépasser le seul point de vue économique pour saisir l'entreprise dans son ensemble comme une cellule sociale. L'entreprise constitue un groupe humain, formé de sous-groupes au sein des quels et entre les quels de l'information circule et des relations s'établissent.

L'entreprise en tant que celle sociale doit:

- constituer un groupe social motivé par un projet qui assure la cohésion du groupe c- à- d l'introduction du concept de culture de l'entreprise (ensemble des valeurs et des normes partagés par le personnel de l'entreprise)
- mettre en place un système d'information entre les membres du groupe dans le but de satisfaire les besoins de coordination de l'entreprise et de communication des individus.
- instaurer un réseau de relations assurant l'interaction entre groupes de travail en vue de leurs efficacité et de leurs cohérences. Ce réseau facilite la communication entre les membres de groupe et permet un dialogue social au sein de l'entreprise.

IV/ L'entreprise : centre de décision

L'activité et l'évolution de l'entreprise sont la conséquence des décisions prise à une date donnée, qui engageant l'avenir et déterminent les performances.

La décision peut être définie comme l'intention d'agir. il existe trois types de décisions principales:

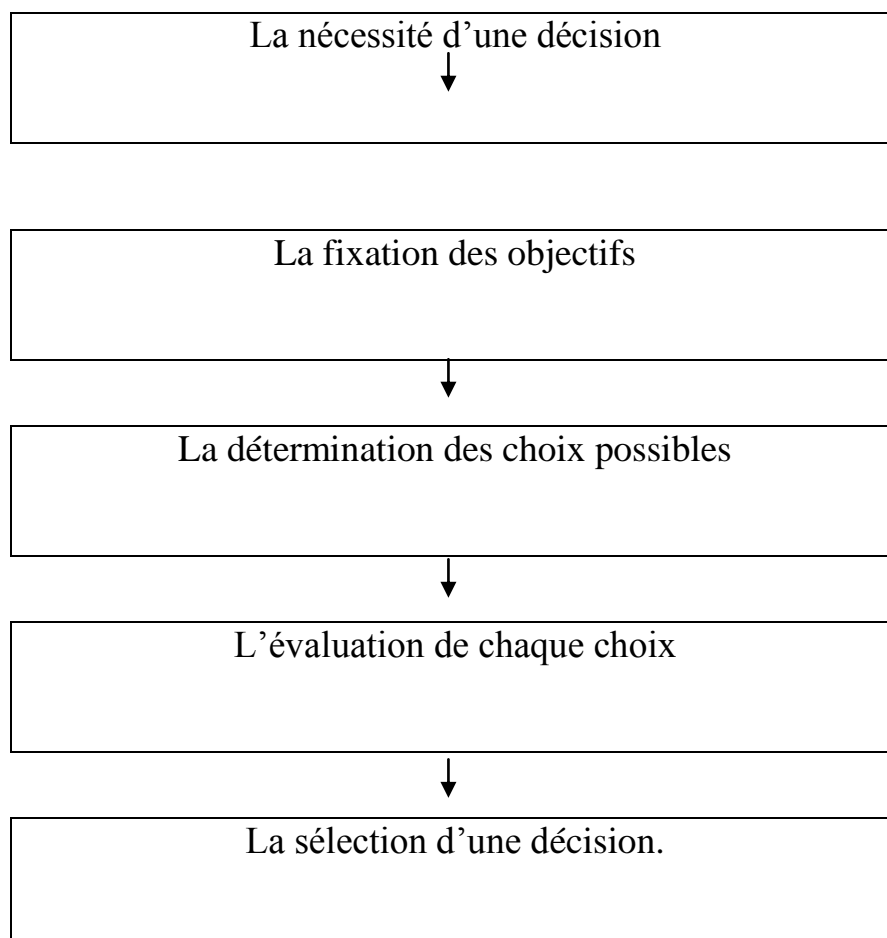
- Décisions de financement (Exemple : une augmentation de capital)
- Décisions d'investissement (Exemple : construction d'une nouvelle usine)

- Décisions d'exploitation (Exemple : établissement d'un programme annuel de production)

Le pouvoir de décisions est différent selon la typologie de l'entreprise .Il peut être entre les mains d'une seul personne (cas de la petite et moyenne entreprise) ou d'un groupe de personne (cas de la grande entreprise).

Etant donné que l'entreprise est un centre autonome d e décisions cela ne signifie pas qu'elle est libre dans son choix .L'entreprise se heurte à certain contraintes imposées par son environnement : marché, concurrence syndicats, réglementation ...

La prise de décisions est un processus en chaîné en plusieurs étapes:



V/ L'entreprise : un système ouvert et finalisé

Il apparaît donc que pour décider il faut disposer

- d'un système d'information rapide, fiable et pertinent
- d'un système de décision dans le quel doivent intervenir tous les organes de l'entreprise.

Un système est un ensemble d'éléments en interactions orientés vers la réalisation d'un objectif.

Un système se caractérise par:

- l'interdépendance de ses éléments (ils forment un tout)
- sa finalité, qui va orienter le fonctionnement et permettra sa régulation
- ses relations avec l'environnement
- son fonctionnement et sa régulation (comparaison des résultats avec les objectifs, mise en œuvre d'actions correctives)

L'entreprise peut se définir comme un système ouvert et finalisé.

A) l'entreprise constitue un système socioéconomique :

Ce système comporte :

- une structure constituée d'éléments matériels, incorporels, financiers et humains
- des relations entre ces éléments sous forme d'interactions qui s'opèrent par la circulation dans l'entreprise de trois sortes de flux:

- Des flux physiques (matières énergies, travail) conduisant de la matière première ou produits finis.
- Des flux financiers sous forme de budgets, recettes dépenses
- Des flux d'information tels que des objectifs, des résultats, des directives.

Tout élément se caractérise par des flux entrants et des flux sortants .ces flux qui circulent dans l'entreprise servent ainsi à assurer les transformations opérées et les régulations nécessaires

B)l'entreprise un système ouvert

L'entreprise se caractérise par une frontière qui la sépare de son environnement. Mais cela n'indique pas que l'entreprise est un système isolé. Par sa fonction même, elle est un système ouvert sur son environnement auquel elle est reliée par des variables d'entrée et des variables de sortie. c.-à-d. que l'entreprise est influencé par son environnement dans le même temps, elle exerce une influence sur son environnement.

L'environnement de l'entreprise comporte trois sous-ensembles :

- le marché en amont : fournisseurs, Banques...
- Le marché en aval : concurrence...
- Les administrations : Etat, fisc, sécurité sociale...

Nous reviendrons sur ces éléments pour plus de détail dans un paragraphe ultérieur.

C) L'Entreprise constitue un système finalisé

L'Entreprise est un système finalisé car elle a été créée en vue de réaliser une finalité qui se concrétise dans la fixation d'objectifs. La finalité est un idéal abstrait concrétisé dans des objectifs, alors que l'objectif est un but concret et accessible à moyen terme.

Généralement les objectifs sont fixés au niveau de la direction générale et négociés au niveau des différents services. Les premières sont appelées **objectifs stratégiques** et les deuxièmes **objectifs opérationnels** (sous-objectifs).

Par exemple : l'objectif fixé par la direction générale de 5% de taux de rentabilité des capitaux. Cet objectif peut se décomposer en deux : son objectif de baisse des coûts de 2% et l'accroissement des ventes de 3%.

Finalité	But	Objectif
Au niveau politique	Au niveau de direction générale de l'entreprise	Au niveau des services
- Promotion d'un tel secteur	- <i>Indépendance</i> - <i>Continuité (survivre)</i> - <i>Croissance (développement)</i>	- <i>Part de marché</i> - <i>Rentabilité</i> - <i>Chiffre d'affaires</i> - <i>Profits.</i>

L'entreprise est un système autonome, créée en vue de réaliser la finalité voulue par ses dirigeants, et variable selon les types d'entreprise.

Chapitre 2 : L'environnement de l'entreprise

Introduction

L'environnement peut être défini comme l'ensemble des organisations, des acteurs et des faits dont l'existence est susceptible d'influencer le comportement et la performance de l'entreprise. Cette dernière ne peut vivre qu'au milieu de cet environnement.

Dans la littérature de gestion et d'économie de l'entreprise, on peut distinguer entre:

☞ *L'environnement interne*: qui regroupe les comportements d'individus au sein de l'entreprise. cette notion d'environnement renvoie aux notions de "climat", de "moral" et de "culture" dans l'entreprise

☞ *L'environnement externe*: qui regroupe les instructions et partenaires qui peuvent exercer une influence sur l'entreprise. En générale, on tend à distinguer deux types d'environnement externe:

- *L'environnement large* (Macro- environnement): qui exerce une influence indirecte sur l'entreprise
- *L'environnement spécifié* (Micro- environnement) qui exerce une influence plus directe sur l'entreprise.

I- Les typologies de l'environnement

A/ Le Macro- environnement

Il est constitué de ce que l'on appelle la "variables sociales" c.-à-d. les diverses caractéristiques de la société dans la quelle se trouve une entreprise et qui sont susceptible d'influencer sa stratégie. Les plus importantes sont les suivantes:

✓ ***Les variables culturelles:*** morales, religieuses, philosophiques, esthétiques...etc.

✓ ***Les variables politiques:*** elles comprennent l'ensemble des décisions politiques prises par le ou les gouvernements du ou des pays avec lesquels l'entreprise est en contact.

Elles comprennent aussi l'ensemble des instructions politiques de ces pays.

✓ ***Les variables réglementaires:*** c.-à-d. l'ensemble des lois et réglementations concernant la vie civile, le milieu de travail...etc. édictés dans un pays donné.

On peut inclure tout ce qui concerne les structures et instructions administratives.

✓ ***Les variables géographiques:*** situation géographique, ressources naturelles, climat, population...etc.

On voit donc qu'il s'agit d'un ensemble très large qui peut exercer une influence indirecte sur l'entreprise. Celle-ci ne peut avoir d'influence directe sur l'évolution de ce Macro- environnement.

En fait, cet environnement définit des normes, des valeurs qui s'imposent comme des données structurelles du système économique dans lequel œuvre l'entreprise.

B/ Le Micro- environnement

Il comprend l'ensemble des partenaires directes avec lesquels l'entreprise se trouve en relation. On l'appelle également environnement: spécifique, car il est assez facile à repérer.

L'entreprise subit une influence de leur part, s'efforce d'exercer à surtout une influence. Une communication est établie. Les principaux partenaires de l'entreprise sont

1. Les fournisseurs

Ceux-ci comprennent l'entreprise des personnes avec lesquelles l'entreprise passe des contrats d'achat et de sous-traitance Il existe des fournisseurs de produits et de fournisseurs de service: experts – comptables, Sociétés de conseils, d'entretien, d'étude ... ces fournisseurs peuvent être des partenaires attirés par l'entreprise (avec de relation privilégiée) ou simplement occasionnels (biens et services à caractères exceptionnelles)

Le problème que rencontre l'entreprise dans ces relations avec ce réseau est celui de: Choix des fournisseurs ; c'est une décision qui nécessite un long moment de réflexion parce qu'en cas d'un fournisseur défaillant la première victime est l'entreprise.

Le choix des fournisseurs est un acte qui entre dans le cadre d'une politique appelée politique d'achat et d'approvisionnement, que l'entreprise est obligée de l'adopter d'une manière plus efficace (diversification, prix, livraison...)

2. Les clients

Ils comprennent l'ensemble des entreprises et des personnes extérieures à la société, qui écoulent (acheteurs) ses produits la relation de l'entreprise avec ses clients et relèvent de la politique commerciale que l'entreprise est obligée de l'adopter pour sa compétitivité.

La connaissance du réseau commercial est très importante dans la mesure où sans la clientèle l'entreprise n'existe pas à cet égard l'entreprise est obligée non pas connaître son marché mais aussi d'analyser sa structure et son évolution.

L'entreprise ne se trouve pas seule sur le marché, d'autres entreprises fabriquent le même produit et cherchent à satisfaire le même besoin, ce qui rend la concurrence plus acharnée.

Dans cet environnement, la fidélisation des clients constitue le maître-mot de réussir et d'affronter les concurrents.

La relation entre l'entreprise et ses clients relève de la politique commerciale

3. Les banques:

Elles comprennent l'ensemble des organismes qui prêtent de l'argent à l'entreprise. Une bonne connaissance de ce réseau de relations financières constitue une préoccupation majeure pour l'entreprise, étant donné que ses capitaux restent insuffisants pour répondre à ses besoins de financement. Les banquiers sont donc des fournisseurs de services.

Ils gardent l'argent des autres personnes en toute sécurité et vendent des crédits. Cette dernière opération est un pouvoir entre les mains de la banque

parce qu'elle ne peut pas donner des crédits à n'importe qui ce sont des crédits octroyés avec les conditions particulières.

Actuellement, les banques participent dans la création de plusieurs affaires par le conseil et l'assistance voir l'investissement direct (banque d'affaire).

4. *L'administration:*

Elle est constituée des administrations et collectivités publiques avec lesquelles l'entreprise établit des diverses relations, il s'agit de l'administration fiscale (fisc) pour le paiement des impôts et taxes, de l'inspection de travail pour le contrôle du respect du code du travail ; de la sécurité sociale pour la protection sociale des salariés.

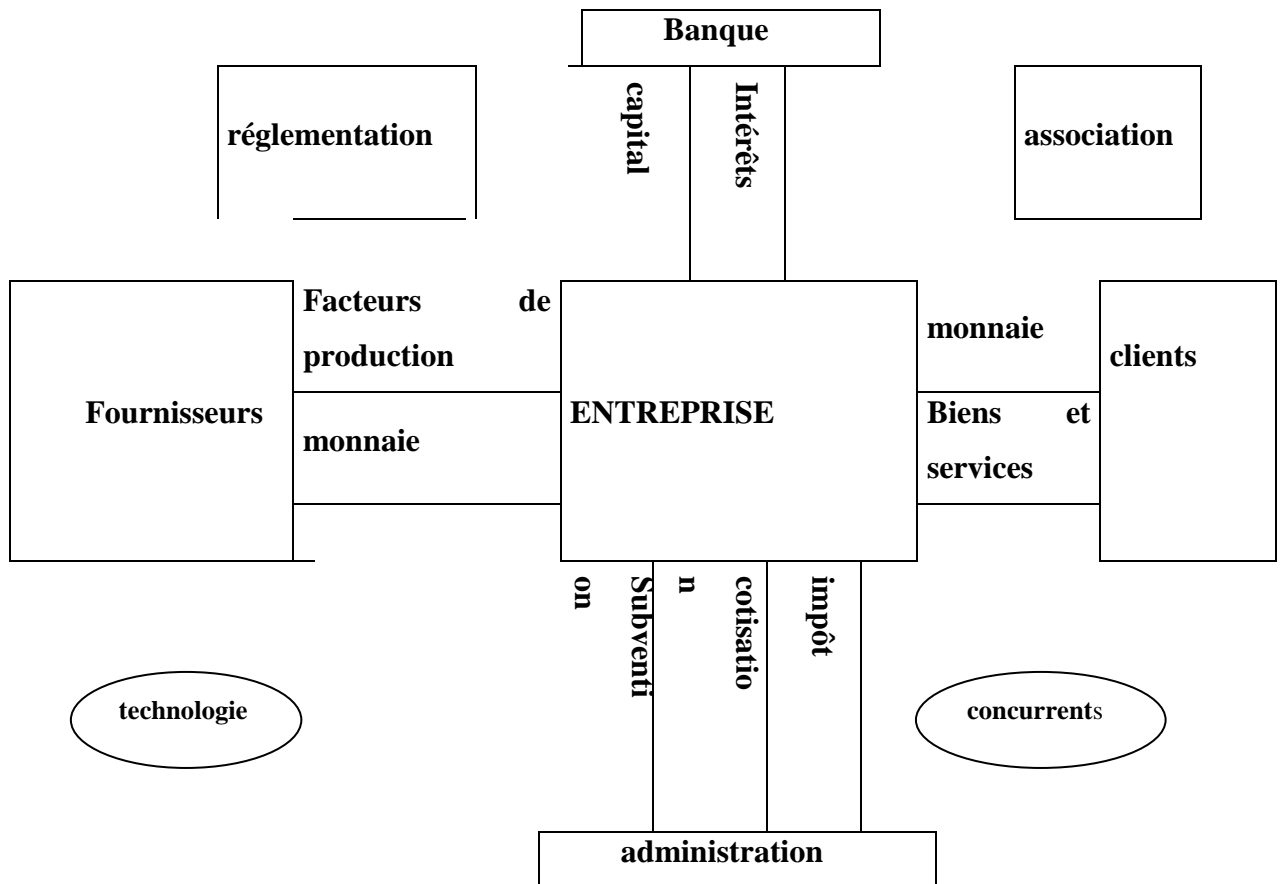
5. *Les associations*

Se sont les diverses organisations à caractère associatif: confédération patronale, syndicats de travailleurs, chambre de commerce ou industrie...etc.

Ce réseau est utile pour obtenir non seulement des appuis, mais également l'information.

En générale : le micro - environnement est l'ensemble des partenaires avec lesquels l'entreprise est en interaction celle-ci est d'autant plus forte que l'entreprise est petite.

La maîtrise de cet environnement nécessite une forte intégration de l'entreprise: participation aux manifestations et aux associations diverses (expositions, inauguration, congrès,)



Chapitre 3 : Classification des entreprises

Introduction

Chaque Entreprise constitue une réalité originale qui se distingue des autres. Cependant, des traits communs permettent de regrouper les Entreprises en catégories homogènes sur la base d'un ou plusieurs critères. Ces derniers peuvent être regroupés en 4 sortes :

- * *Le statut juridique*
- * *L'activité économique*
- * *La taille de l'entreprise*
- * *La structure organisationnelle*

I/ Les structures juridiques des entreprises.

La structure juridique d'une entreprise est l'adoption d'un **statut légal** qui détermine d'une part la répartition des pouvoirs dans l'entreprise et d'autre part les rapports avec les tiers. Selon ce statut, on peut distinguer entre :

- ◆ **Les entreprises privées**
- ◆ **Les entreprises publiques**
- ◆ **Les coopératives et les mutuelles**

A- Les entreprises privées :

On peut distinguer deux types d'entreprises privées : les entreprises individuelles et les sociétés commerciales.

1 Les entreprises individuelles

Se sont des entreprises soumises au pouvoir de direction et de décision **d'une seule personne** à laquelle elles appartiennent. Cette personne participe souvent au travail d'exécution. Exemple : un artisan, un petit commerçant.

Dans ce cas, l'entreprise n'a pas d'existence distincte de celle de son propriétaire. Ce dernier, reste le responsable des dettes de son entreprise.

La caractéristique principale de ces entreprises est que l'entrepreneur individuel réalise **simultanément** l'apport de capitaux, la direction et la réalisation du travail.

En raison de manque de capitaux et de compétences, ces entreprises ne peuvent généralement se développer au-delà d'un certain seuil.

Ces dernières années, la loi permet aux entrepreneurs individuels d'acquérir un statut juridique en créant l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (**E.U.R.L.**)

L'**EURL** est une société composée d'une seule personne dénommée «**associé unique** » qui exerce seule les pouvoirs de l'assemblée des associés et de la gestion. Cette dernière fonction peut être exercée par une personne extérieure à l'entreprise.

2- Les sociétés commerciales

Au delà d'une certaine dimension, toute entreprise doit prendre la forme d'une société pour regrouper des capitaux suffisants et répartir les risques

La société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes réalisent des apports en vue de partager les bénéfices ou de profiter de profiter de l'économie ; en contre partie, les associés s'engagent à contribuer aux pertes.

Il existe **trois catégories** de sociétés :

✓ les sociétés de personnes :

La société de personne a deux caractéristiques :

- *les associés* sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes sociales
- *le capital* est divisé en parts sociales c- à- d des titres non négociables (ne peuvent pas être cédés à des tiers)

Les formes de sociétés de personnes sont :

- la société en nom collectif (**S.N.C**)
- la société en commandité simple (**S.C.S**)

Dans les sociétés de personnes, ainsi que dans la **S.A.R.L**, la gestion est assurée par un ou plusieurs gérants choisis parmi les associés ou en dehors d'eux.

✓ les sociétés de capitaux :

Pour réunir des capitaux importants, il est nécessaire de faire un appel à un grand nombre d'associés (épargne publique). Les sociétés de personnes ne peuvent grouper que des personnes peu nombreuses qui ne se connaissent pas.

La société de capital se caractérise :

- *les associés* ne sont responsables de la dette de la société que dans la limite de leurs apports (la responsabilité limitée)
- *le capital* est divisé en actions librement négociables c- à- d transmissibles à des tiers.

Les sociétés de capitaux sont :

- la société anonyme (**S.A**)
- la société en commandité par actions (**S.C.A**)
- la société par actions simplifiée (**S.A.S**)

La société anonyme est la principale forme des sociétés de capitaux. Dans la S.A, il existe deux types de gestion :

- **la gestion de type classique :** c- à- d conseil d'administration et président : les actionnaires nomment le conseil d'administration qui désigne un président chargé de la direction de société.
- **La gestion de type nouveau :** c- à- d directoire et conseil de surveillance : les actionnaires nomment les membres du conseil de surveillance qui désigne les membres du directoire. Ce dernier est un organe collégiale (jusqu'à cinq personnes) chargés de la société.

✓ **les sociétés mixtes:**

La **SARL** est un type intermédiaire entre les sociétés de capitaux et les sociétés de personnes. Elle cumule les avantages de ces deux formules.

La SARL se caractérise par :

- la responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports
- le capital est divisé en parts social qui ne peuvent être cédées qu'avec le consentement majoritaire des autres associés.

En raison de ces avantages, la SARL est la forme sociétaire, la plus adaptable aux petites et moyennes entreprises (P.M.E)

B) Les entreprises publiques :

On appelle entreprise publique une entreprise dans la quelle tout ou partie du capital et du pouvoir de décision appartient à l'Etat.

Les entreprises publiques poursuivent des objectifs variés qui vont du profit, au service fourni a la nation, au coût de production.

On peut distinguer 4 groupes principaux :

- **Les régies** : sont constituées d'établissements gérés par des fonctionnaires. Ils n'ont ni personnalité morale ni budget autonome. Exemple : ex régie de tabac
- **Les établissements publics** : se sont des établissements ayant la personnalité morale et l'autonomie financière. Ce sont donc des sujets de droits distincts de l'Etat. Ils sont généralement dirigés par un conseil d'administration (C.A) et un directeur général. Exemple : les offices (OFPPT, ONE, ONCF, ONEP ...)
- **Les sociétés nationales** : se sont des sociétés constituées par la nationalisation d'entreprise privées préexistantes. Ces sociétés ont donc conservé la forme de S.A dont l'Etat est le seul actionnaire. Ces sociétés sont dirigées par un C.A groupant des représentants de l'Etat, des employeurs et des salariés.
- **Les sociétés d'économie mixte** : se sont des S.A qui regroupent des capitaux publics (Etat et collectivités locales) et des capitaux privés.

C) Les coopératives et les mutuelles

1) Les coopératives :

Se sont des sociétés dont le capital appartient aux consommateurs (coopérative de consommation) aux producteurs (coopérative de production). Elles se reposent sur 3 principes :

- L'objectif de la coopérative est le service rendu aux adhérents.
- Les excédents de la coopérative sont affectés soit aux individuelles de l'entreprise soit aux ristournes des adhérents soit à des services collectifs.
- Les coopératives ont droit égaux.

2) Les sociétés mutuelles :

Se sont des sociétés qui collectent auprès de leurs adhérents des cotisations (ou primes) qui à payer les prestataires (ou indemnités) aux adhérents sinistrés.

Comme les coopératives, les bénéfices des mutuelles sont affectés en réserve en servant à réduire les cotisations. Les mutuelles se rencontrent principalement dans le secteur des assurances.

L'intérêt de la classification juridique des entreprises est de savoir les phénomènes de création, de fonctionnement et de développement des entreprises.

II/ Le domaine d'activité des entreprises

Il est impossible de répartir les entreprises selon le secteur d'activité :
Secteur primaire, secteur secondaire et secteur tertiaire.

A) Les entreprises agricoles

Elles réalisent des opérations dans lesquelles interviennent nécessairement les ressources naturelles. Les variations climatiques font de l'aléa le signe caractéristique de l'activité agricole.

B) Les entreprises industrielles

Les entreprises des opérations de transformation des matières premières en biens productifs ou en biens consommables.

Selon le stade d'élaboration du produit, on distingue :

**Les industries extractives*, qui produisent de nombreuses matières premières.

**Les industries énergétiques*, qui fournissent l'énergie.

**Les industries de base*, qui opèrent la première transformation des matières premières (chimie, sidérurgie...).

**Les industries de transformation*, qui réalisent la transformation ultérieure.

Ces différentes étapes peuvent être exercées par une seule entreprise.

C) Les entreprises commerciales

Elles réalisent les opérations de distribution des biens. Elles se répartissent en trois catégories :

**Le commerce intégré* réalise simultanément les fonctions de grossiste et de détaillant.

**Le commerce indépendant* assure seulement les fonctions de détaillant.

**Le commerce associé* qui regroupe les entreprises effectuant des opérations communs (groupement d'achat, chaîne volontaires, magasins collectifs, franchise,...).

D) Les entreprises prestataires de services

Ces entreprises fournissent deux types de services. A l'égard des autres entreprises, elles rendent des services de production (Etude de marché, publicité, progiciel) et à l'égard des particuliers, elles rendent des services de consommation (loisirs, locations, hôtellerie, transports, conseils...)

E) Les Etablissements de crédit

Se sont des entreprises que réalisent les opérations de banque :

- * la réception de dépôts de fonds.
- * l'octroi des crédits.
- * la mise à la disposition des clients de moyens de paiement et leur gestion.
- * les opérations annexes (de change, de placement, de conseil, d'assistance...)

Ils concernent donc l'ensemble des activités relatives à la création, à la collecte, à la transformation et à la distribution des ressources monétaires. Ces établissements sont régis par la loi bancaire.

F) Les entreprises d'assurance

Elles réalisent des opérations financières (autres que celles de banque), des opérations de prestations de services et des opérations de redistribution des revenus.

Elles perçoivent des cotisations (ou primes) en échange desquelles elles garantissent le versement d'indemnités en cas de réalisation de certains risques (accident, incendie, vol, maladie, invalidité, décès,...)

La classification des entreprises selon le critère de domaine d'activité représente un intérêt essentiel dans la mesure où il permet d'identifier les techniques, les structures et les méthodes de gestion qui varient selon le secteur d'activité.

III/ la dimension des entreprises

Les indicateurs de dimension (taille) des entreprises sont nombreux, on peut les délimiter en quatre instruments :

A) *L'effectif du personnel employé*

L'effectif employé par une entreprise dépend du type d'activité et du degré d'automatisation. Selon ce critère, on peut classer les entreprises en quatre catégories :

- ✓ *Les micro-entreprises* : se sont des entreprises qui emploient 0 salarié.
- ✓ *Les très petites entreprises (T.P.E)* : effectif compris entre 1 et 9 salariés.
- ✓ *Les petites et moyens entreprises (P.M.E.)* : effectif compris entre 10 et 499 salariés.
- ✓ *Les grandes entreprises (G.E)* : effectif supérieur à 500 salariés.

Ce critère est important sur le plan juridique (élection des représentants) et sur le plan fiscal (régime d'imposition).

Cependant, l'effectif employé reste un critère flou dans la mesure où un cabinet de conseil regroupant une dizaine d'experts ne peut-être classés comme une P.M.E du fait de son poids économique (chiffres d'affaires).

B) Le chiffre d'affaire (C.A)

C'est un critère très employé. Il permet d'apprécier le poids de l'entreprise sur le marché mesure en termes de part de marché, et aussi sa croissance.

Ce critère est utilisé aussi pour classer des entreprises appartenant à une branche d'activité au même secteur. Il est inutilisable pour comparer une entreprise industrielle et une entreprise commerciale ou de service.

C) Le Capital

C'est un autre indicateur qui nous donne idée sur la capacité financière de l'entreprise il peut être utilisé comme un critère de classification et de comparaison des entreprises.

- ✓ *La très petite entreprise (T.P.E) : capital modeste c.-à-d. inférieur à 100000dh*
- ✓ *Les P.M.E.: capital compris entre 100 000 dh et 300 000 dh*
- ✓ *Les grandes entreprises non cotées en bourse : capital compris entre 300 000 dh et 3 000 000 dh*
- ✓ *Les grandes entreprises cotées en bourse : capital supérieur à 3 000 000 dh*

D) la valeur ajoutée (V.A.)

La V.A. est un critère qui mesure la contribution économique réelle d'une entreprise à la production nationale. C'est la différence entre la production d'une entreprise et sa consommation intermédiaire.

La V.A. est un bon critère de comparaison de l'importance économique réelle des entreprises. Souvent elle diffère du C.A. Ainsi une entreprise

commerciale a un important C.A. mais une faible V.A. Inversement, un cabinet d'études a une V.A. peu différente de son C.A.

D'autres critères de taille existent à savoir : marge brute d'autofinancement, la surface, la valeur des immobilisations.

Il est donc intéressant, pour la compréhension et l'action, de regrouper les entreprises par classes de taille de façon à expliquer les raisons de ces tailles divergentes.

E/ Les structures d'organisation des entreprises (voir Chapitre suivant)

<i>Types d'entreprise</i> <i>Types</i> <i>Dimension</i>	<i>Micro</i> <i>Entreprises</i>	<i>- Très petites</i> <i>entreprises</i>	<i>Petites Et</i> <i>Moyennes</i> <i>Entreprises</i>	<i>Grandes</i> <i>Entreprises</i>
Effectif de personnel	0	1 à 9	10 à 99	+500
Capital Social	Modeste	< à 100000	Entre 100000 à 300000	>300000
Chiffre d'affaire	Faible	Modeste	Moyenne	Important

Schéma : typologie des entreprises selon la taille

Chapitre 4 : Les structures des entreprises

Introduction.

Le fonctionnement de l'entreprise nécessite la mise en place de structure destinées à remplir les fonctions nécessaires à la réalisation des objectifs .Le choix d'une structure dépend de certaines critères.

I/ Les fonctions de l'entreprise :

Avant de développer les principales fonctions de l'entreprise. Il s'avère nécessaire de faire une distinction entre les termes suivants :

- **Activités** : l'entreprise des opérations qu'il convient de coordonner entre elles façon efficace.
- **Opérations** : l'entreprise des tâches élémentaires qu'il faut accomplir de la manière la plus efficace.
- **Service** : sont des unités ayant la responsabilité d'un domaine d'opération bien délimité.
- **Fonction** : regroupent les grandes activités de base de l'entreprise. On peut distinguer les fonctions opérationnelles et les fonctions administratives.

A) Les fonctions opérationnelles :

Se sont des fonctions qui contribuent à ajouter de la valeur au produit, en le transformant (approvisionnement, production, commercialisation...)

- **La fonction approvisionnement** : qui a pour mission de réaliser les achats apurés de fournisseurs et de gérer les stocks au sein de l'entreprise.
- **La fonctions de productions**: qui réalise la fabrication des produits à partir des matières premières et fournitures au sein des unités de production (ateliers).
- **La fonction commerciale**: qui est chargée de réaliser les ventes de la commercialisation des productions auprès des clients.
- **La fonction marketing** : qui est chargée de faire les opérations de prospection, D'étude de marché et des actions commerciales (publicité, promotion, distribution...)
- **La fonction financière** : qui collecte, emploie et gère les capitaux de l'entreprise.

B) Les fonctions administratives :

Ce sont des fonctions qui ont pour but d'assurer le contrôle et la coordination.

- **La fonction de direction** : dont le rôle est de prévoir, organiser, commander, Cordonner, contrôler.
- **La fonction administrative et comptable** : chargée des affaires administratives et comptables (facturation, gestion du portefeuille d'effets et des livres comptables...)
- **La fonction personnel** : a pour rôle la GRH (recrutement, rémunération, formation...)

II/ Les structures de l'entreprise :

Afin d'assumer les fonctions présidents, l'entreprise doit se doter d'une structure.

Celle-ci est caractérisée par :

- Les services qui la compose.
- Les attributions de chaque service.
- Les moyens affectés à chaque service.
- Les relations entre services.

On peut distinguer six types de structure.

A) La structure hiérarchique :

Cette structure a été préconisée par H.FAYOL. Son principe est qu'un subordonné ne reçoit d'ordres que d'un seul chef auquel il rend compte (principe de commandement).

Cette conception hiérarchique de l'organisation conduit au découpage par grandes fonctions dont la dominante: fonction administrative. Découpage fait sur la base de plusieurs critères (géographique, fonctionnel, numérique...)

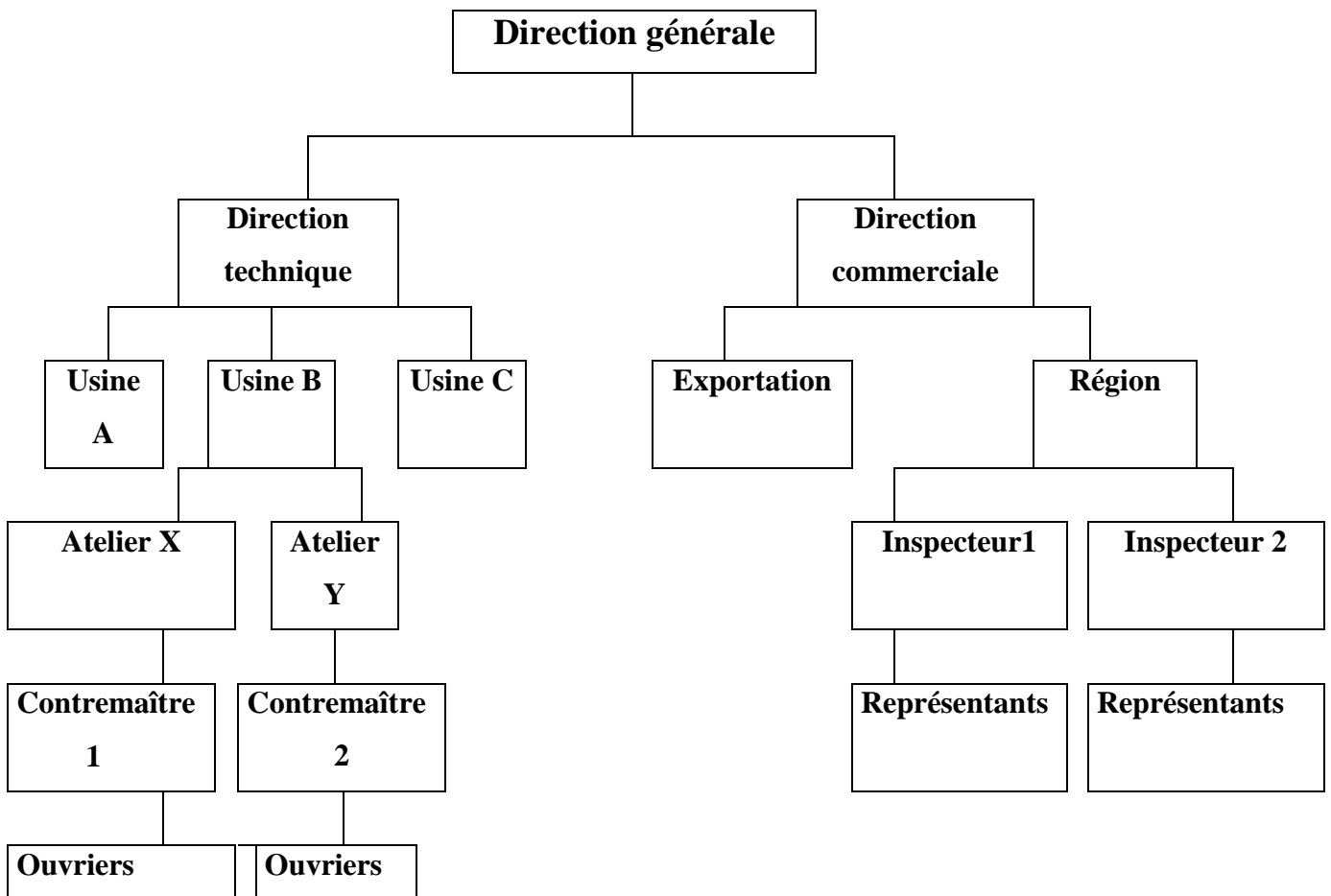
La structure hiérarchique est la plus répandue car elle présente certains avantages :

- ↻ L'existence d'une coordination.
- ↻ La définition précise des responsabilités.
- ↻ La clarté et la simplicité.

Cependant, cette structure se heurte aux inconvénients suivants

- * Le manque de spécialistes et d'ouverture sur l'ensemble des problèmes de gestion.
- * La centralisation excessive qui résulte l'absence de souplesse, de motivation et de dynamique.

L'organigramme de la structure hiérarchique se présente comme suit



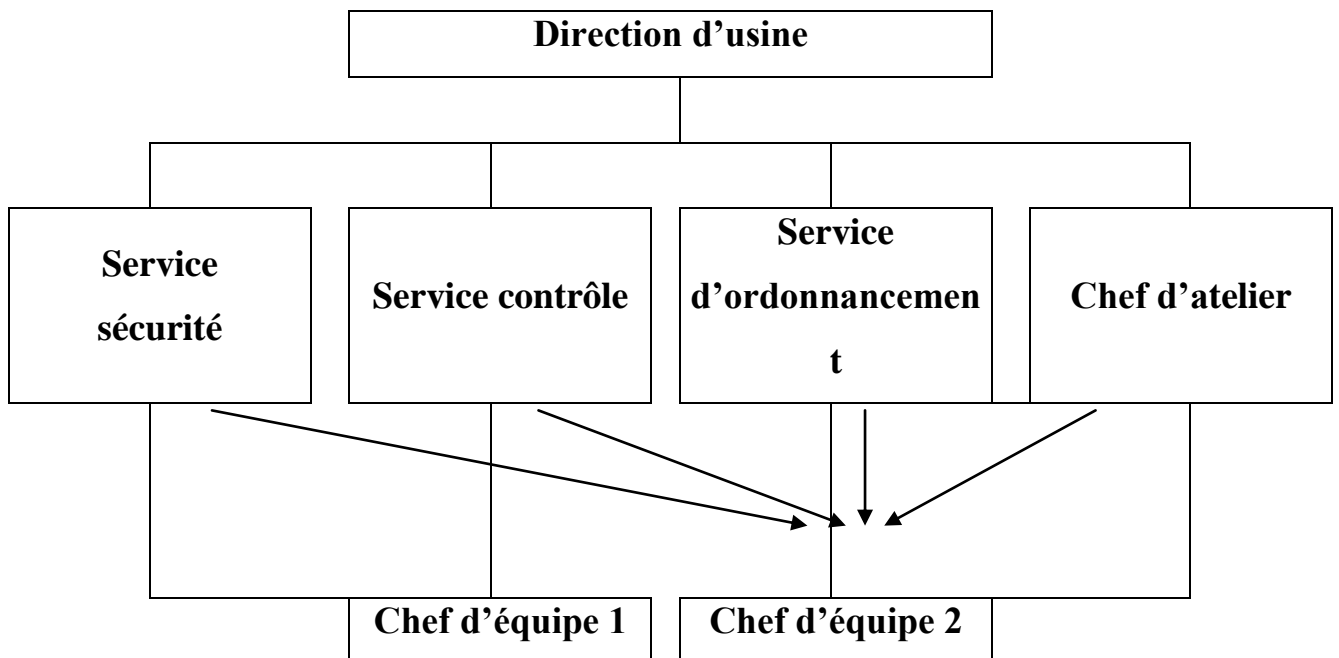
B) La structure fonctionnelle

Cette structure à été préconisée par l'ingénieur Américain F.TAYLOR. Il a défendu le principe de pluralité de supérieur hiérarchique d'un subordonné, chacun des supérieurs ayant une autorité sur le subordonné dans sa spécialité.

Ce type d'organisation se situe au niveau da l'atelier. Au delà prédomine l'organisation hiérarchique FAYOLIENNE.

La structure fonctionnelle présente l'avantage de l'accroissement de la compétence des spécialistes du fait de leur domaine d'action bien limité. Mais en raison des risques de conflit entre supérieur, de dilution de l'autorité et de responsabilité et de non exécution de certaines tâches, la structure d'une organisation ne peut être construite selon le principe fonctionnel.

L'organigramme de la structure fonctionnelle se présente comme suit :



C) La structure Staff and Line (Hiérarchico - Fonctionnelle)

Elle a été élaborée par l'historien américain ALFRED CHANDLER entre 1920-1940.

C'est une structure qui cherche à cumuler les avantages et à éliminer les inconvénients de l'organisation hiérarchique et de l'organisation fonctionnelle.

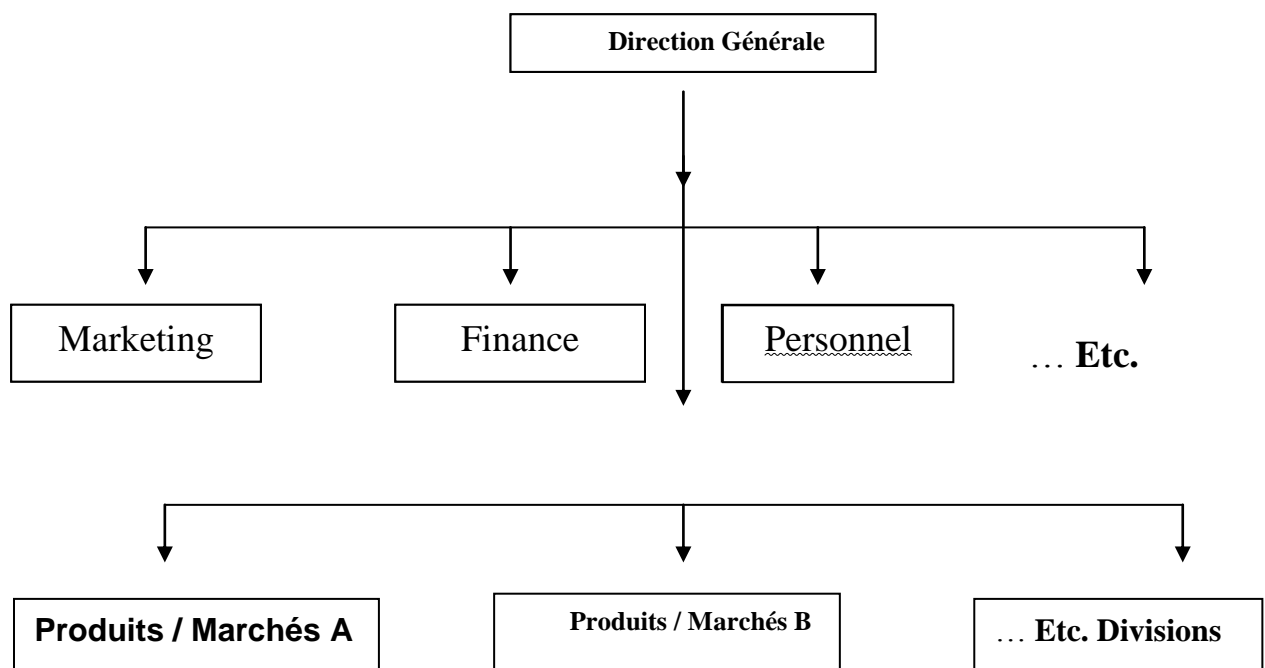
Elle repose sur deux principes :

- *l'unité de commandement* c'est à dire un seul chef pour un subordonné ;
- *le recours à des spécialistes* pour la préparation des décisions et le contrôle.

Deux types d'organes sont donc nécessaires.

- les organes hiérarchiques qui disposent de l'autorité ;
 - les organes d'état-major qui ont une fonction de conseil, d'étude, de contrôle.
- Ils n'ont pas d'autorité directe sur les gens des divisions.

Au total, l'organigramme STAFF and LINE se présente comme suite.



Ce type d'organisation répond aux besoins des grandes Entreprises. Il permet une bonne collaboration entre hiérarchiques et fonctionnels, même si les conflits peuvent être fréquents. Cette structure permet aussi de développer la décentralisation des décisions.

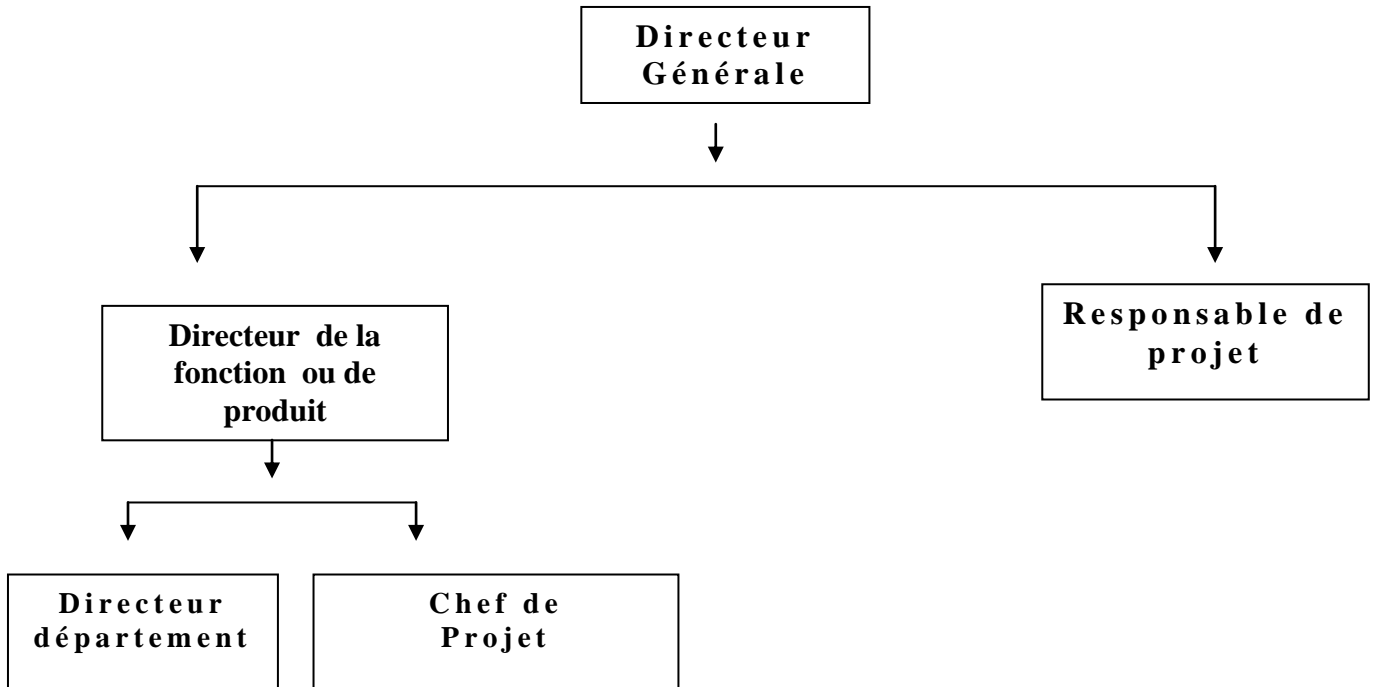
En plus de ces structures, il existe d'autres types de structure organisationnelle à savoir : structure divisionnaire, structure matricielle ; structure par projet

D) La structure par projet

L'existence de nombreuses filières hiérarchiques constitue un obstacle à l'animation et à la coordination de l'entreprise des spécialistes dans le cas d'un projet particulier.

Les entreprises très innovatrices créent donc des structures par projet qui se rapprochent de la structure hiérarchique. Il y a à côté des responsables de départements par produit ou par fonction, des responsables de projet (chefs de projet) dont le niveau hiérarchique dépend de l'importance du projet.

En général, l'organigramme STAFF and LINE se présente comme suite.



Exemple de la structure par projet

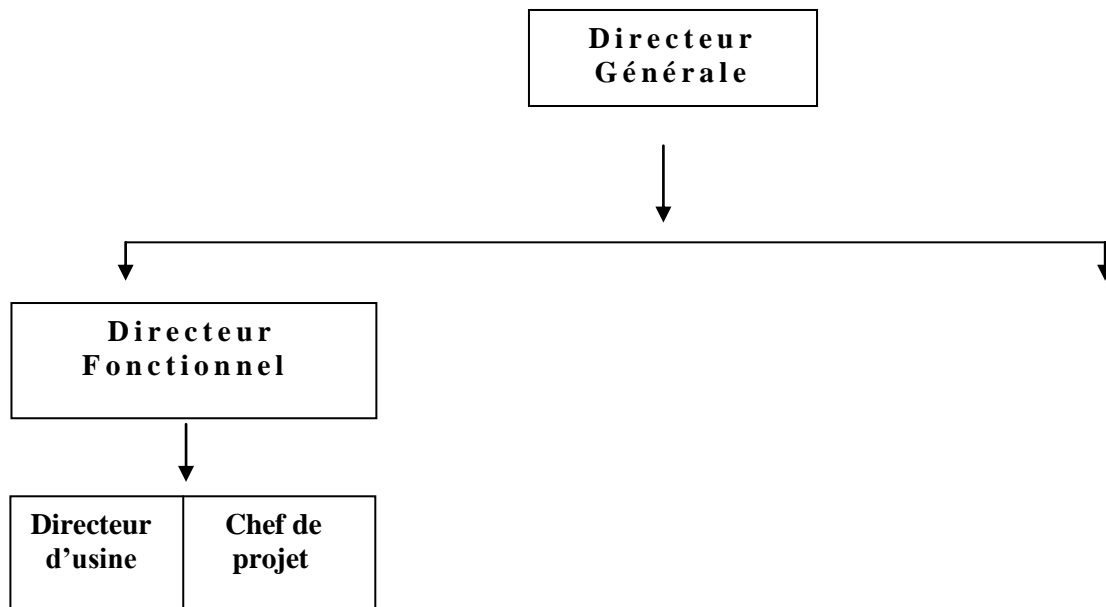
E) La structure matricielle :

Constitue un cas particulier de combinaison de structure hiérarchique et de structure par projet. Dans cette structure un responsable est la fois :

- chef d'un département fonctionnel (exemple : directeur commercial)
- chef d'un projet (exemple : implantation de l'entreprise sur un marché extérieur)

Ce type de structure assure une bonne coordination des activités portant sur un sujet précis. Chaque division dispose d'une équipe de fonctionnels.

L'organigramme de la structure matricielle est le suivant :



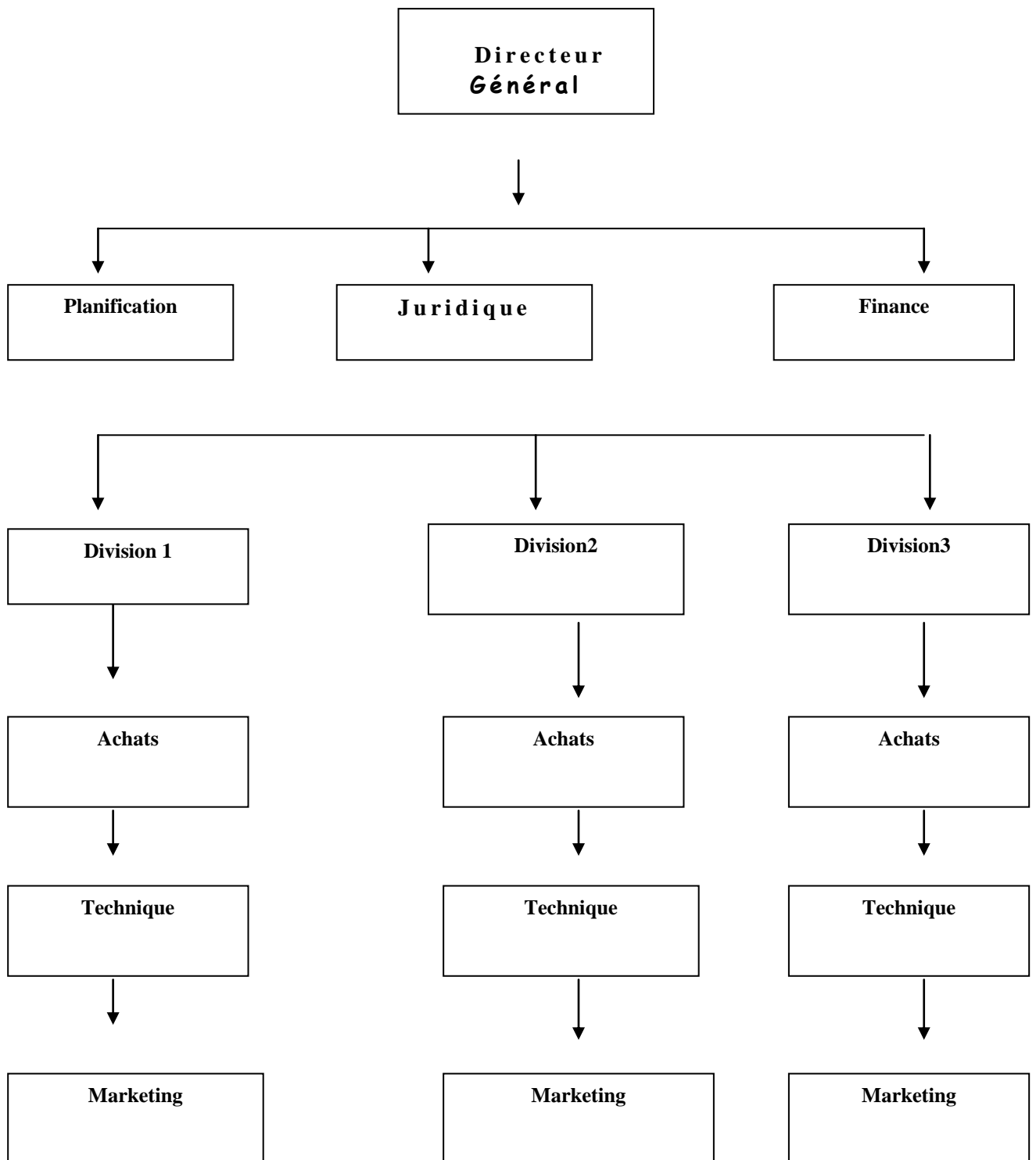
Exemple de structure matricielle

F) La structure divisionnaire :

L'organisation divisionnaire s'appuie sur le regroupement en unités sur la base des marchés au sommet de ligne hiérarchique. Chaque division comporte toutes les fonctions nécessaires aux opérations sur ses marchés.

Cette dispersion des fonctions minimise l'interdépendance entre les divisions, si bien que chacune peut fonctionner comme une entité quasi-autonome.

L'organigramme de cette structure est le suivant :



III/ Les critères de choix des structures :

Ces critères peuvent être regroupés en trois catégories :

A) La taille de l'entreprise :

Chaque étape de la croissance d'une entreprise correspond à un type particulier de structure. Ainsi, la petite entreprise ne peut adopter qu'une structure hiérarchique simple, la moyenne entreprise met en place une structure qui fait appel aux services spécialisés, la grande entreprise adopte une structure hiérarchique par fonction, du fait que le directeur ne peut pas exercer son pouvoir dans les domaines auxiliaires.

B) La stratégie de l'entreprise :

Cela signifie que chaque stratégie est correspond à une structure déterminée. La structure doit suivre la stratégie pour garantir la performance.

Une stratégie de croissance nécessite une structure par fonction, alors qu'une stratégie de diversification des produits nécessite une structure divisionnaire.

C) L'environnement de l'entreprise :

La performance de l'entreprise est conditionnée par l'adoption de structures adoptés aux caractéristiques de l'environnement.

Dans un environnement stable, des structure centralisées et rigides sont dominées, alors que les structures flexibles et simples sont compatibles a un environnement évolutif. Donc l'entreprise doit différencier ses structures pour les adoptées à l'environnement.

Chapitre 5 : L'organisation interne de l'entreprise

Introduction

Afin d'atteindre les objectifs fixés, d'assurer sa survie, et sa croissance, de s'adopter 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, trois questions se posent alors :

- Comment se fait La répartition des tâches par grandes fonctions
- Qui exerce le pouvoir dans l'entreprise
- y-a-t-il une coordination entre les éléments du système entreprise

I / La répartition des taches au sein de l'entreprise

L'idée d'entreprendre engendre l'idée d'organiser dont son premier est l'identification des différentes tâches, des différentes opérations à accomplir.

Le regroupement de ces tâches et de ces opérations en unités de travail et par activités visant la réalisation d'un but commun est à la base de la naissance e fonctions

A) L'identification des tâches

C'est à partir de la naissance de l'idée d'entreprendre liée au produit à réaliser ou au service à rendre que le problème de l'identification des différentes tâches et des personnes qui vont les accomplir devient présent.

Cette identification des tâches passe par :

- Une analyse minutieuse de différentes étapes nécessaires à la réalisation de la production
- Un premier regroupement des tâches élémentaires en tâches plus complexes
- Un rassemblement des tâches complexes en activités (acheter, vendre, produire...) donnant lieu à la naissance de poste de responsabilité piloté et appelé service.

B) Les grandes fonctions dans l'entreprise :

Fayol s'est intéressé le premier vers 1910 à un regroupement des activités essentielles en fonctions :

Activités essentielles d'après Fayol	Fonctions correspondantes
Administrative	* prévoir * organiser * coordonner * contrôler
Commerciale	* acheter * vendre * échanger
Technique	* produire * fabriquer * transformer

Financière	<ul style="list-style-type: none"> * rechercher les capitaux * employer les capitaux
Comptable	<ul style="list-style-type: none"> * inventorier * calculer les prix de revient * déterminer les prix de vente * calculer les résultats
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> * protéger les biens * protéger les personnes

II/ L'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise

A) Les principales décisions à prendre

Avoir le pouvoir, c'est disposer de l'autorité pour donner des ordres, décider et contraindre afin d'atteindre les objectifs fixés.

Exemples de décisions à prendre en fonction d'un certain nombre d'objectifs préalablement fixés :

Objectifs fixés	Exemple
Augmenter la productivité par ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> - lutter contre l'absentéisme - améliorer la répartition des tâches - octroyer des primes de rendement.
Améliorer le chiffre d'affaires de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - créer un magasin de vente sur place - mener une action publicitaire - accorder des réductions substantielles - baisser les prix de vente

Les décisions à prendre se traduisent par l'exercice du pouvoir et peuvent ainsi être de différentes natures

B) Les différents types de décision :

Les décisions que doit prendre le chef d'entreprise dans l'exercice de ses fonctions sont de différentes natures. On peut présenter d'une manière simple quelques types de ces décisions :

NATURE	EXEMPLE
Administrative D'optimisation	- lutter contre l'absentéisme - éliminer le gaspillage d'énergie
écrite orale	- note écrite concernant les modalités d'octroi d'une prime de rendement - « classez ces documents, s'il vous plait »
Démocratique non démocratique	- création d'un magasin de vente sur place après consultation de tous les responsables - achat d'un matériel (décision prise par le responsable) sans consultation de l'atelier utilisateur.

C) La qualité de la décision :

C'est au niveau du contrôle de l'exécution qu'apparaît la qualité de la décision prise. La décision est prise généralement sur la base d'informations recueillies ; elle provoque des réunions de travail pour atténuer les rivalités de

personnes et contribuer à la création d'un climat de confiance, de compréhension et de collaboration

Exemple : Quand une réunion intéresse le personnel, il est nécessaire de le faire participer à la prise de décision.

III/ La coordination entre les éléments du système d'entreprise

A) L'enjeu de la coordination dans le système-entreprise :

Les différents éléments composant le système-entreprise doivent être coordonnés afin d'en rendre le pilotage efficace. A défaut, c'est la cohérence de l'entreprise qui est menacée.

Mauvaise coordination	Bonne coordination
le responsable commercial décide que toute pièce défectueuse livrée à un client sera remplacée par une autre et l'entreprise supportera la charge de transport. Le comptable facture les frais de transport à un client qui a retourné des pièces défectueuses	afin de lutter contre la concurrence, l'entreprise décide de baisser ses prix. Dans les deux heures qui suivent, tous les intermédiaires sont avisés de la décision prise par le service commercial

B) les principaux modes de coordination :

On peut mettre en place plusieurs modes de coordination des différents éléments du système-entreprise

- **Le canal hiérarchique** : c'est le mode classique. Le responsable associe le pouvoir de décision (dans son domaine d'attribution) au contrôle de l'exécution. Exemple : le chef de « l'atelier production » donne l'ordre afin que le contrôle de qualité sur les pièces fabriquées soit effectué deux fois et par deux personnes différentes et veille lui-même à l'exécution de cet ordre

- **La coordination par objectifs** : il s'agit de fixer des objectifs pour chaque exécutant, de telle manière que les sous-systèmes adaptent leur comportement aux objectifs définis. Cette coordination se fait par des directives écrites

- **La coordination par le biais de comités ou de groupes de travail** : Le chef du groupe « B » appartient au groupe « A » suite au niveau hiérarchique supérieur, c'est lui donc qui assure la coordination entre le groupe « A » et le groupe « C » du fait de son appartenance aux deux groupes

Chapitre 6 : Les fonctions opérationnelles de l'entreprise

I / La fonction de production

La production est l'utilisation des ressources humaines pour transformer des ressources matérielles et financières en bien et services. La combinaison des facteurs de production doit se réaliser dans les meilleures conditions.

A/ Notion et objectifs de la production

Elle décrit l'ensemble des combinaisons de facteurs que le chef d'entreprise peut utiliser afin de produire des quantités variables de produit en évitant bien entendu le gaspillage.

1) le choix d'une combinaison de production :

Après avoir effectué un calcul économique rigoureux, le producteur peut déterminer la quantité de facteurs à utiliser dans le processus de production.

Ces facteurs sont choisis de la manière la plus rationnelle possible de sorte que :

- le coût soit le plus faible
- La quantité produite soit la plus élevée.

Donc l'entrepreneur va préférer une main d'œuvre nombreuse si le coût du facteur travail est le plus faible que le facteur capital, et l'inverse.

C'est ainsi que se fasse le choix de la combinaison optimale.

2) le rôle de la fonction technique :

Elle concerne les activités dont le rôle est de créer les produits (ou les services) que l'entreprise a choisi de mettre sur le marché ; cette fonction comprend notamment :

- **Les études de méthodes**, concernant les activités d'analyse, de mesure et de simplification du travail, les études d'implantation et de manutention.
- **La gestion de la production** : concernant les activités de planification, de déclenchement et de contrôle d'avancement des opérations de fabrication.
- **La fabrication** : concernant les opérations d'élaboration technique des produits telles que celles d'usinage et de montage.
- **Contrôle de qualité** : concernant les opérations dont le but est d'assurer aux produits les performances d'utilisation exigées par les utilisateurs.

Les 4 objectifs principaux de la gestion de production :

***Réduction des coûts** : le prix est actuellement un argument essentiel pour vendre la plupart des produits, la proposition d'un prix attractif passe nécessairement par la maîtrise des coûts de production et donc une utilisation optimale des équipements, des matières et de la main-d'œuvre.

***Respect des coûts** : les délais de fabrication sont liés à la nature des produits et des marchés, ainsi qu'aux technologies utilisées ; leur importance est d'autant plus grande que la concurrence est plus active.

***Amélioration de la qualité** : la qualité peut se définir comme l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins des utilisateurs ; elle résulte donc de l'effet et conjugué d'une conception répondant aux besoins de l'utilisateur et d'une réalisation exemptée de défauts.

***Flexibilité** : il s'agit de la capacité de l'entreprise à s'adapter aux modifications d'activité ; elle concerne à la fois l'équipement et le personnel.

Pour une entreprise industrielle, la politique de production comprend :

- Les méthodes de fabrication,
- Nature et quantités de produits à réaliser.

Cette politique conduit naturellement aux prévisions d'équipement, de procédés à mettre en application, notamment dans la voie de la mécanisation et de l'automatisation de la fabrication.

B / Les modes de production :

1) Définition :

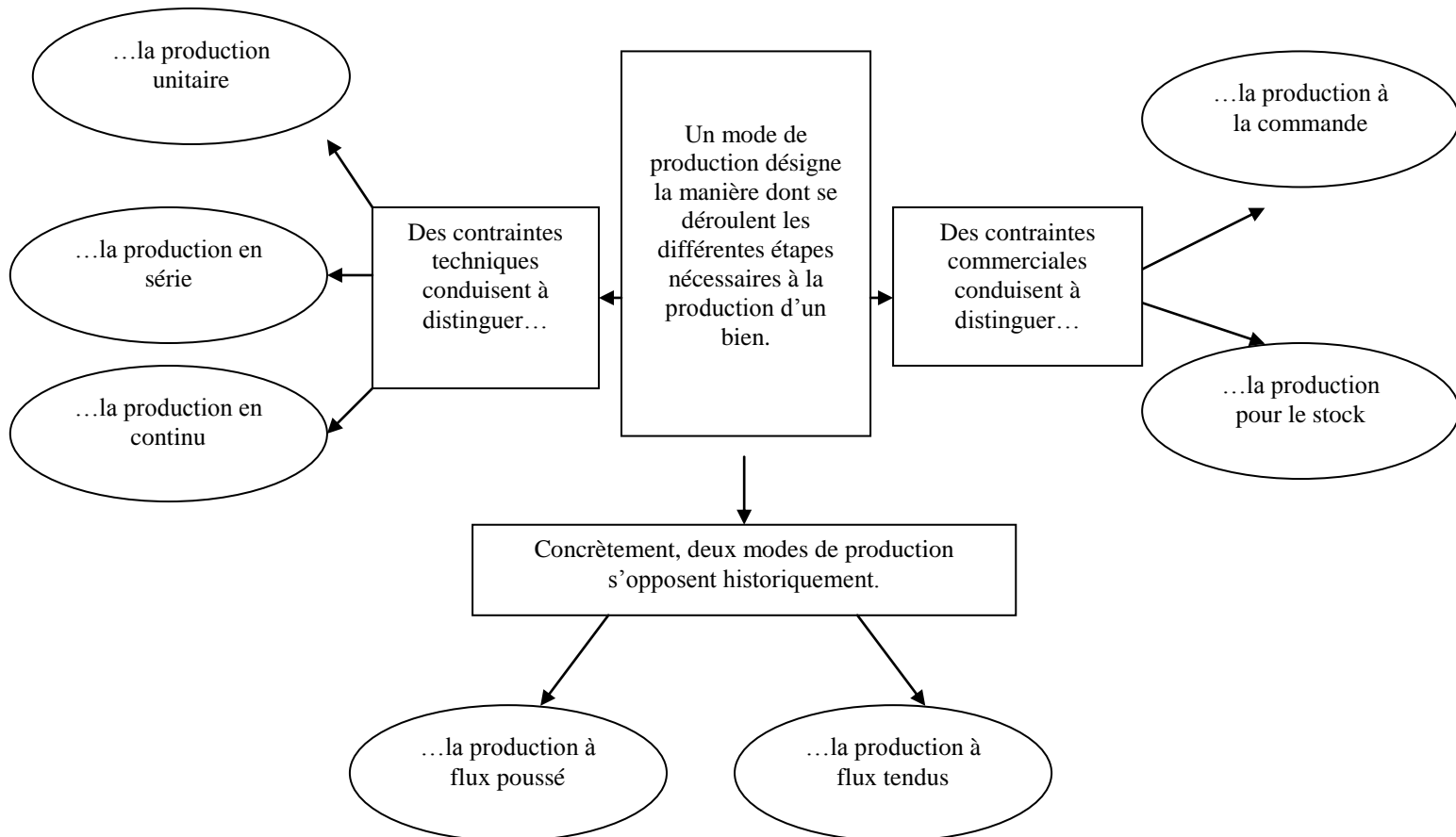
C'est la manière dont se déroulent les différentes étapes nécessaires à la production d'un bien ou d'un service.

Le mode de la production est à la fois :

- *Un résultat* : nécessité de satisfaire à des contraintes techniques et commerciales.
- *Un moyen* : recherche d'une efficacité de l'ensemble du système de production : meilleure productivité.

2) Production et gestion des contraintes techniques :

Trois types d'organisation de la production sont classiquement distingués.



C / L'organisation de la production :

Organiser la production dans une entreprise industrielle consiste à définir les étapes et les moyens nécessaires à sa réalisation et les services compétents.

1) Les acteurs de production :

On peut distinguer quatre services assurent la préparation technique du travail, sa réalisation et son contrôle. Il s'agit de :

- Service d'études
- services des méthodes
- service d'ordonnancement et de lancement
- service de fabrication et de contrôle

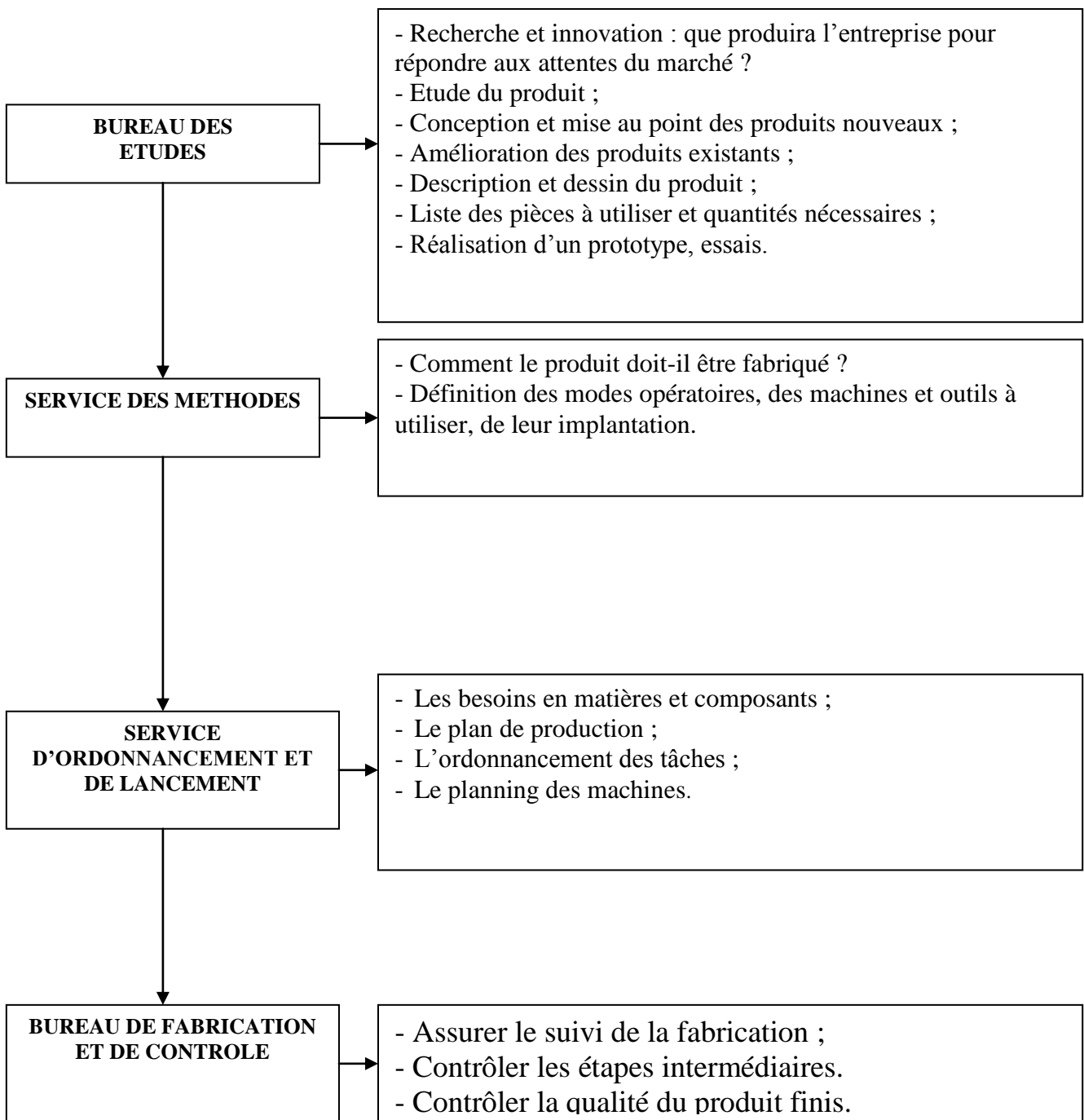


Schéma : Le rôle des acteurs de production

II/ La Fonction commerciale

L'action commerciale c'est l'ensemble des tâches qui visent à la satisfaction des besoins de la clientèle, qui assurent la réalisation optimale des achats et des ventes, et qui contribuent directement au dynamisme commerciale de l'entreprise

A/ les objectifs de la politique d'approvisionnement

Pour accroître l'efficacité de l'approvisionnement d'une entreprise, il faut analyser les contraintes qui constituent autant d'objectifs pour la politique d'approvisionnement.

✓ Prix/coûts

- mise en concurrence des fournisseurs potentiels.
- achat en grande quantité.
- standardisation.
- minimisation des coûts d'acquisition et possession des stocks.

✓ Qualité

- intervention du client dans la conception et la fabrication des fournitures.
- recherche d'une homogénéité des fournitures.
- choix de méthode de contrôle.

✓ Continuité.

- prévision des besoins
- analyse de la santé financière des fournisseurs
- relations de partenariat

✓ Sécurité

- continuité des livraisons
- sécurité des entrepôts.
- solidité des fournisseurs.

✓ Flexibilité

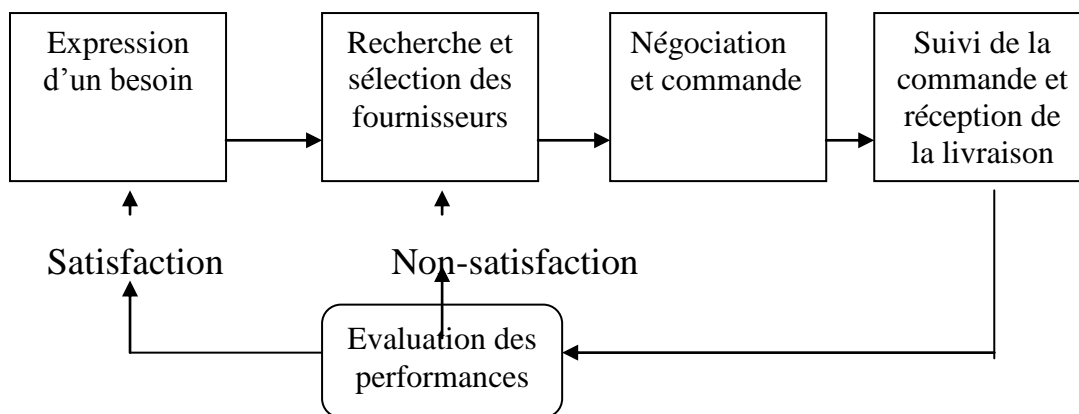
- choix de fournisseurs pouvant s'adapter rapidement à l'évolution des besoins –
- amélioration des relations clients et fournisseurs.

✓ Délais

- régularité des livraisons
- recherche d'une diminution des délais
- fiabilité du fournisseur et du transporteur.

B/ Le processus d'achat

Le processus d'achat peut être représenté par le schéma suivant :



1) *l'expression du besoin*

La définition et la description du ou des produits aptes à satisfaire le besoin sont les premières étapes du processus d'achat.

2) *la recherche et la sélection des fournisseurs*

Les responsables de l'approvisionnement ont à rechercher continuellement de nouvelles sources d'approvisionnement qu'ils incluent dans un répertoire de fournisseurs tenu à jour.

Ils peuvent recourir à plusieurs moyens pour rechercher des fournisseurs, parmi lesquels : les pages jaunes des l'annuaire téléphonique, les divers salons organisés par les fournisseurs, les représentants de commerce, les dépliants et catalogues publiés par les fournisseurs. Les responsables évaluent ensuite les fournisseurs potentiels afin de juger de leur fiabilité et de la qualité de leurs services. Pour une commande spécifique, on choisit un fournisseur inscrit au répertoire. Soit directement, soit par appel d'offres.

Pour évaluer les offres faites par les fournisseurs potentiels, les entreprises appliquent sensiblement les mêmes critères : qualité, prix, compétences techniques, réputation, délais de livraison, localisation géographique, etc....

3) *La négociation et commande*

Une étape importante du processus d'achat est la négociation avec les fournisseurs. Un certain nombre d'objectifs devront être atteints au cours de la négociation d'achat : délais de livraison, conditions de livraisons, fixation des modalités de paiement, détermination des prix, spécification précise des produits

La commande est un acte juridique qui engage l'acheteur envers le fournisseur. Elle est rédigée par le service des achats sur un bon de commande (à en-tête du client) ou sur un bulletin de commande (à en-tête du fournisseur).

4) Le suivi de la commande et le contrôle de la réception

Lorsque la commande est passée, le processus d'achat n'est pas terminé : il est nécessaire de procéder à trois types de contrôles (on parle de « suivi » de la « commande »)

- ✓ la surveillance des délais de livraison : les relances
- ✓ le contrôle des biens lors de la livraison
- ✓ le contrôle de la facture

C/ Les méthodes de ventes

La vente peut s'effectuer sous de multiples formes qui peuvent être combinées au sein d'une même entreprise pour constituer un système de vente original.

- ✓ **La vente foraine** est synonyme de vente sur marché.
- ✓ **La vente en libre service** satisfait à trois caractéristiques :
 - Présentation de produits à la vue et à la portée de main du client avec affichage apparent du prix ;
 - libre choix des articles par l'acheteur sans intervention du vendeur ;
 - mise à la disposition de la clientèle d'un matériel pour réunir et transporter ses achats (panier ou chariot) à l'intérieur du magasin jusqu'au poste d'encaissement placé à la sortie de vente.
- ✓ **La vente par correspondance** regroupe la vente par catalogue (propositions multiples) et la vente par publipostage ou mailing (proposition unique)

- ✓ **La vente par réunion** se déroule au domicile d'un particulier sans lien direct avec l'entreprise productrice (hôte ou hôtesse) qui a pris l'initiative d'inviter nommément ami(e)s, voisin(e), parent(e)s et relations pour leur permettre d'assister à une réunion menée par un représentant(e) des produits dont il souhaite la démonstration
- ✓ **La vente à domicile** est synonyme de démarchage ou de vente par représentants elle se pratique sur rendez-vous ou sans rendez-vous (porte à porte).
- ✓ **La vente « électronique »** regroupe la vente par téléphone, la vente par minitel (exemple : supermarché électronique)

III/ La Fonction financière

Dans toute entreprise, quelle que soit sa nature et importance, on assure les mêmes fonctions de base : Administrative, Commerciale, Comptable et Financière, Technique et Sociale.

La division n'y est pas toujours aussi nettement marquée, en particulier dans une entreprise de faible importance, plusieurs fonctions peuvent fort bien être assurées par le même service et quelque fois par le même employé.

A/ Définition et rôles de la fonction financière

1- Définition

La fonction financière met en œuvre les capitaux. Elle commande la circulation des capitaux à l'intérieur de l'entreprise et les échanges des capitaux avec l'extérieur.

La fonction financière peut être comparée à la fonction de circulation sanguine dans l'organisme humain.

2- Les rôles :

La fonction financière doit :

- Mettre au service de la rentabilité de l'entreprise les ressources et les techniques financières.
- Apprécier puis contrôler l'intérêt économique des projets.

- Elle doit mettre aussi à la disposition de l'entreprise les techniques financières nécessaires à son développement et à sa protection.

Elle a aussi d'autres rôles, on cite parmi lesquels :

- Premièrement, elle doit prévoir les emplois et les ressources pour ne pas mettre en péril l'entreprise.
- Elle doit aussi participer aux décisions relatives au volume et à la structure des actifs.
- Elle doit contribuer à la définition de conditions de vente et d'achat et surveiller la capacité financière des clients et des fournisseurs.

B/ Evaluation des besoins :

1) Besoins d'investissement

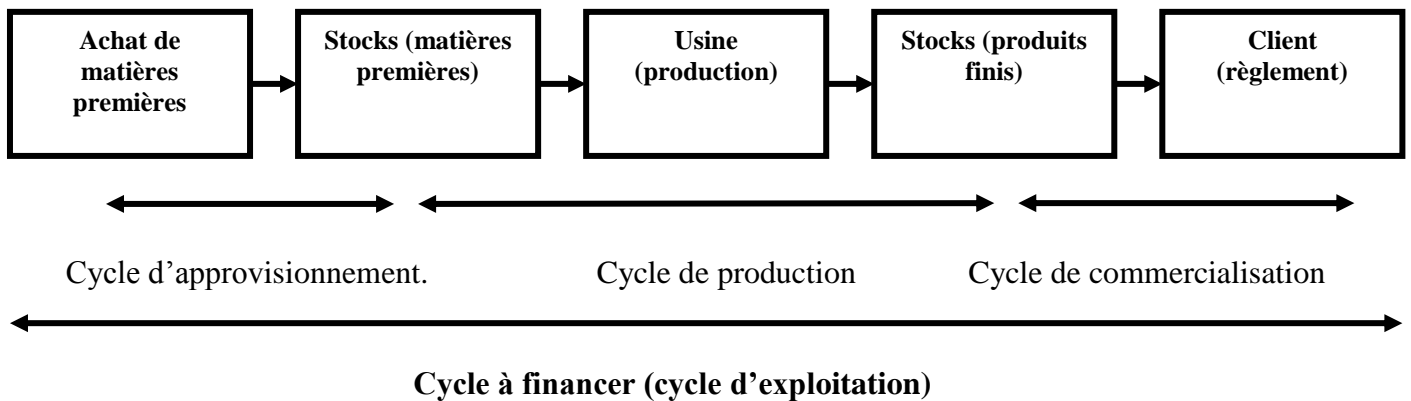
Le cycle d'investissement commence avec la création de l'entreprise avec l'achat des immobilisations nécessaires à son fonctionnement (locaux, terrain, machines...); il s'amplifie avec la croissance de l'entreprise (il faut renouveler le capital amorti, augmenter la capacité de production).

Les Types d'investissement sont :

- *Investissement de création* : à la naissance de l'entreprise, il faut acheter des locaux, des terrains, des biens d'équipements...
- *Investissement de remplacement* : (ou de renouvellement) ils maintiennent la capacité de production (remplacement des biens de productions anciens).
- *Investissement d'expansion* : (capacité) pour réaliser une production ou pour augmenter la capacité de production.

Remarque : Investissement immatériels (ex : recherche, formation, mercatique, logiciel, organisation du travail).

2) Besoins d'exploitation



Le cycle d'exploitation est la période séparant la date de l'achat des matières premières et la date de vente du produit fini (règlement).

L'entreprise doit donc financer ses stocks (M.P ; P.F) et les créances sur ces clients.

C/ Moyens de financements :

On distingue entre le financement à court terme et le financement à moyen et à long terme

1) Le financement à C.T :

Il s'agit d'un crédit dont la durée ne dépasse pas un an. Les plus connus sont :

✓ *Crédit fournisseur :*

L'obtention d'un crédit auprès du fournisseur allège la trésorerie.

✓ ***Crédit bancaire :***

L'entreprise s'adresse à son banquier pour lui demander un crédit lui permettant de faire face à ses échéances (pour financer le cycle d'exploitation).

Plusieurs formes de crédit sont possibles :

- Crédit d'escompte
- Facilité de caisse (la durée est de quelque jours / mois).
- Le découvert : durée quelques mois.

2) *Financement à moyen et à long terme :*

On distingue quatre formes de financement

✓ ***L'autofinancement :***

Il y a autofinancement quand l'entreprise finance ses investissements par ses propres moyens : il s'agit des moyens de financement permanents que l'entreprise trouve dans ses propres ressources : bénéfices, amortissements et provisions.

✓ ***Les apports nouveaux :***

L'entreprise augmente son capital.

- *Augmentation du capital en numéraire* : l'entreprise vend de nouvelles actions
- *Augmentation du capital en nature* : il y a bien réel apporté (terrains).
- *Augmentation du capital par incorporation* des réserves ou conversion des créances.

✓ ***Les emprunts à moyens et à long terme :***

Il s'agit des :

- Crédits à moyen terme financent les investissements dont la durée de vie est inférieure à 7 ans.
- Crédits à long terme ont une durée de 7 à 15 ans.

✓ *Le crédit bail :*

L'entreprise au lieu d'acheter l'équipement, elle le loue chez une société de crédit bail qui l'achète à sa demande :

L'entreprise paye le loyer mensuel convenu dans le contrat. A la fin du contrat, l'entreprise peut l'acheter ou le restituer ou renouveler le bail.

Chapitre 7 : les fonctions administratives de l'entreprise

I/ La Fonction administrative

A) Le rôle de la fonction administrative :

FAYOL a distingué, au début du 20^{ème} siècle, six grandes fonctions : fonction administrative, fonction technique, fonction commerciale, fonction financière, fonction de sécurité et fonction comptable.

La fonction administrative assure la direction de l'entreprise : « administrer, c'est à la fois **prévoir, organiser, commander, coordonner** et **contrôler** ».

La fonction administrative est synonyme de gestion. Il s'agit de trouver la meilleure utilisation possible des moyens mises à la disposition du titulaire de cette fonction administrative pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé.

En effet, la fonction administrative repose sur 5 éléments clés :

- Prévoir
- Organiser
- Commander
- Coordonner
- Contrôler

1- Prévoir :

C'est le préalable à toute action. La prévision porte sur les buts et sur les moyens. Elle suppose l'étude de la conjoncture et l'analyse des résultats et des ressources internes.

2- Organiser :

C'est fournir à l'entreprise les moyens et les méthodes nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

On mettra dans en œuvre les moyens humains, matériels et financiers, de manière optimale, c'est-à-dire permettant d'obtenir le maximum de production avec le moindre coût. Ainsi, l'entreprise doit être organisée de façon rationnelle et efficace. :

- Sous l'angle social (politique des relations sociales) ;
- Sous l'angle technique ;
- Sous l'angle financier ;

L'organisation relève donc des connaissances psychologiques, scientifiques et financières.

3- Commander :

C'est mettre en action les moyens dont dispose l'entreprise. Il faut donc :

- donner des directives ;
- prendre des décisions ;
- s'assurer de leur exécution.

Cette fonction suppose :

- des connaissances humaines, psychologiques (l'art de commandement) ;

- des connaissances techniques afférentes à la tâche à accomplir ;
- des connaissances précises sur l'entreprise et son organisation.

4 - Coordonner :

C'est maintenir l'unité d'action et harmoniser les fonctions de chaque secteur de responsable.

Il faut veiller à ce que tout se passe conformément aux directives données.

5- Contrôler :

C'est vérifier les moyens et les résultats :

- par rapport aux ordres donnés,
- par rapport aux objectifs fixés.

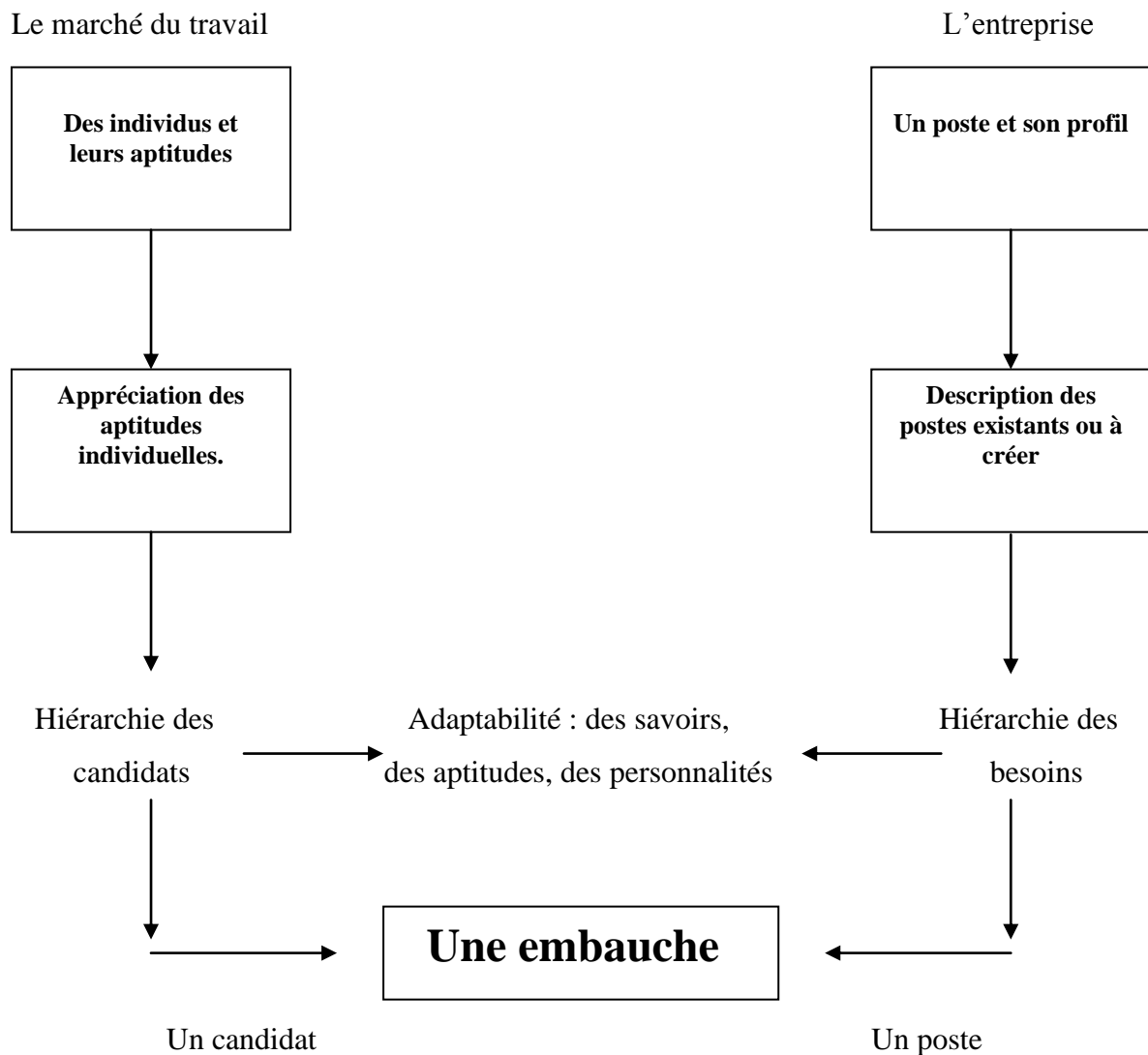
II/ La fonction des ressources humaines :

A) Le recrutement :

1- Définition :

Le recrutement est une démarche d'adéquation entre un poste et un candidat. « Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste. »

Le recrutement / adéquation de deux sous-ensembles



2- La démarche de recrutement :

La démarche de recrutement se compose des étapes suivantes :

- *Définition de poste* : C'est l'analyse objective de la nature du travail à réaliser. Il s'agit à la fois de préciser :
- *Définition du profil* : Comme le candidat « idéal » n'existe pas dans la réalité, on procède généralement à un classement des éléments du profil selon la grille suivante, indispensable, essentielle, souhaitée.
- *La prospection* : Elle se fait par annonce du profil requis. Cette annonce peut être réalisée d'un grand nombre de façon différente :
- *La sélection* : Elle se fait sur la base de certains critères en relation avec le poste
- *La décision* : C'est la phase ultime de la sélection. La décision finale est prise par le responsable hiérarchique.
- *L'accueil* : Elle commence généralement par une présentation de l'entreprise puis des différents services avant de procéder à une présentation du travail proprement dit.
- *L'intégration* : Elle se décompose de deux périodes : période d'essai et période d'intégration :

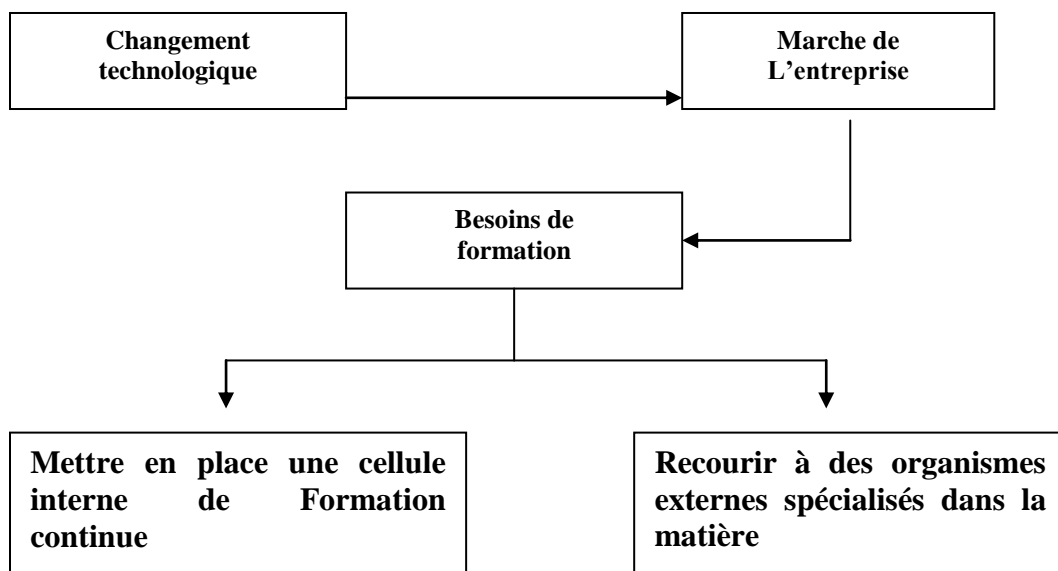
3) l'entretien

L'entretien met en situation de communication orale (situation de face à face) deux personnes. Celles-ci dialoguent, échangent des informations sur un sujet précis.

B) la formation

1- Définition

La formation est un investissement dans des actions dont l'objectif est de s'instruire ou développer des savoirs ou des travailleurs, mesures prises entre l'Etat et les employeurs. On peut schématiser sa place dans l'entreprise de la manière suivante :



2- La nécessité de la formation

La formation répond à un double objectif, elle permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement et de faire progresser son personnel.

Les transformations rapides de la société industrielle oblige les entreprises à développer les activités de formation, ainsi l'adaptation permanente du personnel est devenu une nécessité.

3- Les types de formation :

On distingue entre :

- **la formation initiale** : Elle comprend plusieurs formes :

- la formation scolaire : où les jeunes suivent les filières classiques du système scolaire.
- La formation en alternance sous le statut scolaire : des stages de fin d'études sont rendus obligatoires dans certaines formations. Il s'agit d'un partenariat école pour préparer les jeunes à l'entrée dans la vie active.
- La formation en alternance sous le contrat de travail : il s'agit d'un contrat par lequel un employeur s'engage ; en plus du versement d'un salaire, à assurer une formation professionnelle à une jeune qui suit par ailleurs, une formation théorique.

- **la formation professionnelle continue** : elle représente les actions de formation poursuivies par les personnes actives pour améliorer leurs qualifications, envisager une reconversion ou s'adapter aux nouvelles conditions de travail.

C) Le Style de management :

- *style directif* :

Le style directif, fortement centré sur l'organisation du travail est destiné à des collaborateurs de faible niveau d'autonomie (peu de compétences et peu de motivation)

- *style participatif* :

Le style participatif est plus centré sur les relations humaines que sur l'organisation. Il consiste à essayer de partager objectifs et décisions en consensus

avec des collaborateurs compétents mais dont les systèmes de valeurs divergent parfois de ceux de leurs supérieurs.

- *style « par délégation » :*

Le style de management « par délégation » s'appuie sur la direction par objectifs pour déléguer à des collaborateurs de haut niveau un maximum de pouvoir de décision et d'autonomie et en ne les jugent que sur...

Bibliographie

- «Economie d'entreprise,tame1 »M.BARBELET et J.M.LAUCINIE Ed .FOUCHER 1990
- « Economie Réussir L'AV2 »G.THORIS Ed techniplus1993
- « Créer, reprendre, gérer une petite entreprise «j. lochard Ed d'organisation1997
- « structure et dynamique des organisations »h. mintzberg Ed d 'organisation
- « Stratégie, structure, décision, identité, politique générale de l'entreprise » STRATEGOR 1988.
- « La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle » M.MARCHEZNAY Et CHOTARD des associés éditeurs1986
- « économie de l'entreprise m. marchesny Ed Eyrolles1990
- « analyse et organisation comptable de la société SCOOP » rapport de stage de La Licence Appliquée en Management » A.AFTISS université de Fès 1996
- « cours de droit de sociétés » faculté de Fès 1997 A. squallè