

**UNIVERSITE A. MIRA - BEJAIA
FACULTE DE DROIT ET DE SCIENCES POLITIQUES**

COURS DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES

**Destiné aux étudiants de 1^{ère} année Master - professions
juridiques et judiciaires (PJJ)**

Dr. Youcef OUSIDHOUM

Année 2019 - 2020

INTRODUCTION

L'entreprise est imprégnée du management et elle ne peut l'ignorer. En effet, le management donne sa cohérence à cette entité économique et lui permet d'utiliser efficacement les ressources allouées.

Considérée par les économistes comme une unité économique de production et de transformation, l'entreprise apparaît au manager comme une véritable organisation que régissent de nombreuses techniques, règles, valeurs, et procédures.

A cet effet, les managers aujourd'hui occupent une place prépondérante dans la conduite des affaires et des hommes devant les impératifs de ce nouveau siècle dominé essentiellement par la rareté des ressources, l'investissement lié au capital humain, aux savoirs et connaissances, aux compétences et innovations. Ainsi, le manager n'est plus le gestionnaire d'hier. Il s'agit d'un acteur ayant le sens du leadership et disposant de capacité d'influence sur l'environnement aussi bien interne qu'externe.

L'entreprise est une organisation qui rassemble des moyens humains, financiers, matériels, technologiques, etc. en vue de produire des biens et/ou des services destinés à la vente.

Le présent cours présente les grands traits du management. Il vise ainsi à donner une présentation générale à ce vaste champ d'études. Pour ce faire, il développe le cadre conceptuel lié à l'entreprise, à son environnement et surtout à l'utilisation de ses ressources par les managers.

CHAPITRE I : LA GESTION ET LE GESTIONNAIRE التسيير و المسير

La pratique de la gestion existe depuis les temps les plus reculés. Ainsi, à la fin de 19^{ème} siècle, bien des choses avaient déjà été écrites, expérimentées et discutées en matière de gestion. Cependant, ces analyses fragmentées ont été considérées comme étant des analyses particulières de portée limitée à leur secteur. Avec Taylor¹, la pensée a commencé à tourner vers l'étude formelle et générale de la gestion, conçue comme discipline générale semblable aux autres disciplines comme la physique, l'histoire ou les mathématiques. A partir de ce commencement, plusieurs écoles de pensée se sont constituées traçant de ce fait l'évolution de la pensée en gestion.

SECTION I- DEFINITION ET ASPECTS DE LA GESTION² تعريف التسيير ومظاهره

I-Définition

La gestion peut se définir comme le processus qui permet de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les ressources d'une organisation afin d'atteindre des buts précis :

-La planification التخطيط consiste à rechercher, choisir, préparer et élaborer des plans d'action afin d'obtenir des buts précis.

-L'organisation التنظيم comprend la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un agencement planifié.

-La direction الإدارة est le processus qui donne au gestionnaire le pouvoir d'influencer positivement les membres d'un groupe de travail et les orienter vers les buts que l'entreprise désire atteindre.

-Le contrôle الرقابة permet d'évaluer les progrès réalisés, de les comparer aux buts, aux plans établis et de remédier aux situations qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs.

¹ Cité par BUSSENAULT Ch. – PRETET M., Economie et gestion de l'entreprise, 4^{ème} éd. Vuibert, Paris, 2006, p.169.

² Cf. De FABREGUES M., Introduction à la gestion, 2^{ème} éd. Dalloz, Paris, 2012, pp.1-2.

II- ASPECTS DE LA GESTION مظاهر التسيير

La gestion présente deux aspects liés et complémentaires : un aspect art et un aspect science.

1- Un aspect science مظهر علمي

Comme toute science, la gestion présente des concepts bien définis, des théories, des hypothèses et des techniques de calcul et d'expérimentation permettant d'aider le gestionnaire à prendre des décisions rationnelles³.

Toutefois, la gestion en tant que science n'est pas complète et n'est pas une science exacte. En fait, les sciences de gestion traitent des aspects humains et par conséquent elles échappent au déterminisme mécaniste des sciences dures.

2- Un aspect art مظهر فني

Le terme art repose sur l'expérience et sur l'observation personnelle. Il repose aussi sur des compétences de communication, de négociation et sur l'intuition. La gestion peut être considérée comme un art parce que les dirigeants doivent souvent se fier à leurs expériences et leurs préférences.

Toutefois, le gestionnaire ne doit pas se limiter à cet aspect de gestion pour décider, il doit aussi utiliser la science pour justifier et rationaliser ses choix. Il doit exploiter son savoir, son savoir-faire et son savoir-être pour être capable de communiquer facilement avec ses subordonnés et les orienter vers un but commun⁴.

SECTION II-LE GESTIONNAIRE المسير

Toutes les organisations ont un point en commun : elles sont constituées de gestionnaires qui agissent comme catalyseurs auprès de personnes qui effectuent diverses tâches dans la poursuite d'un but commun.

Lorsqu'une organisation est mise sur pied pour offrir des services ou des produits, les gestionnaires jouent un rôle très important : ils doivent s'assurer

³ Parmi ces techniques, on note le calcul du prix de revient, l'établissement du budget, le calcul du coût de production, le calcul de la marge bénéficiaire, le coût d'investissement, le délai de récupération, la valeur d'un stock, d'une entreprise, etc.

⁴ La gestion est de ce fait considérée comme un dosage adéquat de connaissances scientifiques et d'art.

que les objectifs et les stratégies sont bien définis, que le travail effectué par différentes personnes est bien coordonné et que les plans sont élaborés dans les délais prévus.

Par gestionnaire, on entend ainsi toute personne ayant pour rôle les actions suivantes : la planification du travail à accomplir ; la distribution des ressources de façon que les employés soient enthousiastes et puissent évoluer harmonieusement ; la réalisation des plans d'action et de motivation des travailleurs ; le contrôle lui permettant de vérifier la réalisation des plans.

1- Les rôles du gestionnaire **أدوار المَسِير**

Henry Mintzberg⁵ définit dix rôles du gestionnaire regroupés en trois grandes catégories : les rôles interpersonnels ; les rôles informationnels ; les rôles décisionnels

1-1- Les rôles interpersonnels **الأدوار الشَّخصية**

Les rôles interpersonnels regroupent des rôles secondaires de :

-symbole **دور القدوة**: le gestionnaire représente l'organisation dans toutes sortes de cérémonies vis-à-vis des sollicitations externes, relèvent de son statut de dirigeant et relatives à l'image de l'entreprise.

-leader **دور الرائد**: le gestionnaire est celui qui motive ses subordonnés, qui les guide, qui donne l'exemple...

-agent de liaison **دور المنسق**: il crée et entretient des réseaux d'informateurs, participe à des conseils d'autres entreprises, est membre de différents clubs et assure la continuité et le développement de contacts nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

1-2- Les rôles informationnels **الأدوار المعلوماتية**

Les rôles informationnels se subdivisent en rôle de :

-observateur **دور الملاحظ**: le gestionnaire recherche et reçoit toute information pertinente à la conduite de l'entreprise, à la meilleure connaissance de l'impact de ses activités et de son environnement.

⁵ Mintzberg H, (1973). The Nature of Managerial Work, Harper Row.

-diffuseur دور الموزّع: l'intérieur de le gestionnaire diffuse à l'organisation des éléments pertinents de l'information reçue, s'assure que la bonne information va au bon destinataire, provoque les actes nécessaires à la meilleure exploitation des données disponibles...

-porte-parole دور الممثل: il représente sur le plan de l'information, son organisation, ses collaborateurs et ses subordonnés vis-à-vis de l'extérieur et du conseil d'administration.

1-3- Les rôles décisionnels الأدوار التقريرية

Ces rôles consistent en un rôle de :

- **novateur** دور المبدع: il est à l'origine de changements importants au sein de l'entreprise et peut accélérer certains processus grâce à l'information dont il dispose.

- **décideur** دور المقرر: il décide de l'action à prendre pour résoudre les problèmes

- **négociateur** دور المفاوض: il représente les membres de son équipe de travail lors des négociations.

2- Les compétences du gestionnaire كفاءات المسير⁶

Pour accomplir ces rôles, les gestionnaires doivent posséder trois types de compétences ou de qualifications : les compétences techniques, les compétences humaines et les compétences conceptuelles.

-Les compétences techniques كفاءات تقنية: sont nécessaires aux individus qui effectuent des tâches bien précises.

-Les compétences reliées aux relations humaines كفاءات متعلقة بالموارد البشرية: c'est la capacité de motiver les subordonnés afin qu'ils effectuent convenablement leurs fonctions.

Elle nécessite des connaissances approfondies dans le domaine de la communication et de leadership.

⁶ Sur le leader et le manager Voir SAPARNOT Richard, Organisation et gestion de l'entreprise, 2^{ème} éd. DUNOD, Paris, 2012, p.86

-La compétence reliée à la conception des idées et des plans **كفاءات متعلّقة** **بوضع الأفكار و الخطط**: elle est d'une importance primordiale pour les cadres supérieurs. Ils doivent considérer les effets qu'une décision produira à long terme et recueillir les meilleures suggestions.

La compétence technique est primordiale pour les cadres inférieurs alors qu'elle est moins pour les cadres supérieurs.

La compétence reliée aux relations humaines est également nécessaires à tous les niveaux. Toutefois, elle est sensiblement plus importante pour les cadres inférieurs que pour les cadres supérieurs en raison des relations fréquentes que les premiers entretiennent avec les autres employés⁷.

CHAPITRE II : LES FONCTION DE LA GESTION **وظائف التسيير**

On distingue deux types de fonctions à l'intérieur d'une entreprise : les fonctions de la gestion et les fonctions dites de l'organisation.

Les premières consistent en la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (les étapes du processus de gestion (P.O.D.C).

Quant aux secondes, elles comprennent des activités telles que la production, les finances, la commercialisation, l'approvisionnement et les ressources humaines.

Le dirigeant planifie le travail à accomplir à l'aide de programmes, de budgets, de normes et de procédures. **Il affecte ensuite les ressources** afin que les employés puissent évoluer harmonieusement et veiller à la réalisation des plans d'action. Le dirigeant, enfin, met en marche des mécanismes de contrôle qui lui permettent de vérifier la réalisation des plans d'action.

SECTION I-LA FONCTION PLANIFICATION **وظيفة التخطيط**

1- Définition **تعريف**

La planification est le processus par lequel un dirigeant trace des objectifs et détermine les moyens les plus avantageux pour les réaliser. On distingue deux types de planification : la planification stratégique et la planification opérationnelle.

⁷ Il faut noter que, quelque soit le niveau hiérarchique auquel appartient le gestionnaire, son efficacité repose sur une combinaison de compétences techniques, humaines et conceptuelles.

La planification stratégique⁸ fixe les grandes orientations qui permettent à l'entreprise de modifier ou d'améliorer sa position vis-à-vis de ses concurrents.

Quant à **la planification opérationnelle**, ce sont les programmes applicables par tous les services, départements et unités de l'entreprise afin de réaliser les plans stratégiques. Ainsi, passer de la planification stratégique à la planification opérationnelle, c'est aller du général au particulier et du long terme au court terme.

2- Les étapes de la planification خطوات التخطيط

La fonction planification au sein de l'entreprise suit trois étapes : l'évaluation des besoins, l'élaboration des missions et des objectifs, la réalisation des objectifs et l'évaluation des résultats.

2-1- L'évaluation de la situation تقييم الوضعية

Evaluer la situation d'une entreprise consiste à analyser son fonctionnement passé, présent et futur et son milieu externe. Il existe deux types d'évaluations : une évaluation interne et une évaluation externe.

2-1-1 L'évaluation interne التقييم الداخلي

L'évaluation des activités d'une entreprise permet de déterminer ses forces et ses faiblesses.

La force de l'entreprise est une action bien exécutée qui lui procure un avantage par rapport à ses concurrents. Sa faiblesse est une action mal exécutée qui la place dans une situation désavantageuse face à ses concurrents.

L'évaluation interne concerne toutes les fonctions de l'entreprise (commercialisation, la production, la finance, les ressources humaines,...), elle permet de corriger les situations qui risquent de nuire au développement futur de l'entreprise.

2-1-2 L'évaluation externe التقييم الخارجي

L'évaluation externe de l'entreprise consiste en l'analyse de son environnement. Celle-ci permet d'identifier les opportunités et les menaces.

⁸ Objectifs sur une période supérieure à 05 ans.

-Les opportunités sont les éléments de l'environnement extérieur qui offrent à l'entreprise l'occasion de se développer.

-Les menaces sont les éléments de l'environnement extérieur qui empêchent l'entreprise de croître (ex. apparition de nouveaux concurrents ou des nouveaux produits des concurrents).

2-2- L'élaboration de la mission et des objectifs إعداد المهمة و الأهداف

Une fois le diagnostic, permettant la comparaison entre la situation actuelle et celle souhaitée, effectué, l'entreprise doit préciser sa mission et ses objectifs.

2-2-1. La mission المهمة

La mission ou la raison d'être exprime clairement aux dirigeants le fondement qui sert à l'élaboration des objectifs, des plans et des décisions. Elle désigne les produits et les marchés visés ainsi que le mode de fonctionnement de l'entreprise.

2-2-2. L'objectif الهدف

Un objectif est un résultat final qu'une entreprise souhaite atteindre. Celui-ci doit être mesurable et quantifiable. On distingue une hiérarchie d'objectifs : des objectifs stratégiques, des objectifs tactiques et des objectifs opérationnels.

2-2-2-1. Les objectifs stratégiques الأهداف الإستراتيجية

Ils émanent de la haute direction et sont des objectifs de long terme.

2-2-2-2. Les objectifs tactiques الأهداف التكتيكية

Ces objectifs sont généralement établis par les dirigeants intermédiaires dans l'entreprise et concernent le moyen terme

2-2-2-3. Les objectifs opérationnels الأهداف العملية

Il s'agit des objectifs spécifiques de court terme et définis en terme quantitatifs. Ils sont établis par des cadres inférieurs de l'entreprise.

2-3- L'élaboration des stratégies إعداد الاستراتيجيات

Les dirigeants doivent définir les stratégies, les nouveaux projets ou activités qui s'adaptent le plus avantageusement possible à la mission et aux objectifs visés. Ces stratégies concernent la croissance, la rentabilité, la diversification, la fusion et l'intégration.

2-4- La préparation des plans et des propositions budgétaires و تحضير الخطط و مقترحات الميزانية

La transformation des plans stratégiques en programmes quotidiens se fait en deux étapes : préparer, d'abord, des plans ou des projets à moyen terme pour chacune des divisions de l'organisation, ensuite élaborer des projets à court terme et des propositions budgétaires.

Au cours de cette étape, on prépare des plans et des prévisions budgétaires pour les programmes, les projets, les activités et les opérations. Ces budgets sont ensuite soumis pour révision et approbation.

2-5- Réalisation des plans d'action et évaluation des résultats

Une fois les plans d'action et les budgets approuvés, on passe à l'exécution ou à la réalisation.

SECTION II-FONCTION ORGANISATION وظيفة التنظيم

1- Définition تعريف

La fonction organisation peut être définie une division et une coordination des tâches au sein de l'entreprise.

La structure organisationnelle الهيكل التنظيمي est considérée comme la base sur laquelle reposent les relations officielles entre les unités ou les personnes dans une entreprise.

Lorsque l'on met en place une structure organisationnelle, on doit prendre en considération un aspect important, il s'agit de **pouvoir de décision**⁹ سلطة التقرير

2- Les structures organisationnelles الهياكل التنظيمية

⁹ Lorsque ce pouvoir est maintenu par les cadres supérieurs, on parle d'une structure organisationnelle centralisée. Lorsque, au contraire, ce pouvoir est délégué aux cadres intermédiaires, on parle d'une structure décentralisée.

Afin d'assurer une bonne coordination entre les unités administratives d'une entreprise, celles-ci peuvent être structurées selon plusieurs modes, dont notamment : la structure hiérarchique **الهيكلية التدرجية**, la structure fonctionnelle **الهيكلية الوظيفية**, la structure divisionnelle **الهيكلية التقسيمية**, la structure matricielle **الهيكلية المتقاطعة**.

2-1- La structure hiérarchique **الهيكلية التدرجية**

Dans ce type de structure, **basée sur l'unité de commandement**, chaque individu n'a qu'un seul supérieur. Le découpage des activités peut se faire par fonction, par unités de production ou zones géographiques ou par produits. Cette structure est également basée sur le principe de la délégation du pouvoir de décision du dirigeant aux cadres intermédiaires et inférieurs.

Avantages : la stabilité ; la simplicité ; l'identification claire des responsabilités.

Inconvénients : une lenteur des décisions ; une structure très rigide.

2-2- La structure fonctionnelle **الهيكلية الوظيفية**

C'est la division classique de l'entreprise en unités organisationnelles, (commercialisation, ressources humaines, production, finances). Cette structure est **basée sur les compétences**. Mais elle souffre du problème de coordination, car un employé peut recevoir des ordres de plusieurs supérieurs spécialisés dans des domaines différents.

Avantages : simplicité de fonctionnement ; réalisation d'une économie d'échelle ; spécialisation des tâches.

Inconvénients : problème de coordination et de cloisonnement entre les unités ; ralentissement des décisions

2-3- La structure divisionnelle **الهيكلية التقسيمية**

Les grandes entreprises adoptent, aujourd'hui, la structure divisionnelle qui comprend des unités autonomes selon le territoire ou le produit, qu'on appelle unités divisionnelles. Cette division est appelée processus de départementalisation.

Cette départementalisation se fait selon plusieurs critères : selon la clientèle (enfants, dames, hommes), selon les canaux de distribution (grandes surfaces, détaillants), selon les services (informatique, comptabilité, crédit).

Il existe trois principaux types de départementalisation : par produit, par clientèle et par zone géographique.

Avantage :

Le rassemblement de l'ensemble des fonctions à l'intérieur de chaque division autonome favorise une bonne coordination, ce qui permet de développer le sens de la responsabilité et d'accroître la motivation ;

-Favorise le contrôle des performances dans la mesure où celles-ci se trouvent sous la responsabilité d'un individu unique ;

-Favorise l'adaptation à l'évolution du marché et la diversification

Inconvénients :

On retrouve les mêmes services dans les différentes divisions ce qui entraîne des coûts supplémentaires ; multiplication des rôles et des compétences (on retrouve les mêmes services dans les différentes divisions) ; structure coûteuse ; problème de coordination entre les divisions car chaque unité est autonome.

2-4- La structure matricielle الهيكلية المتقاطعة

Cette structure combine les activités des fonctions d'une entreprise (commercialisation, production, finances, personnel) pour un projet ou un produit donné. Elle se base donc sur la départementalisation fonctionnelle et la départementalisation selon le projet ou le produit.

Avantage :

Elle regroupe les avantages des structures par fonction et par division, elle suit le développement de l'entreprise et facilite l'intégration d'autres produits ou d'autres projets, elle convient aux grandes entreprises évoluant dans un environnement instable.

Inconvénients :

Chaque salarié relève de son supérieur hiérarchique, mais exerce sous la responsabilité des chefs (produits ou projets), ce qui peut conduire à des

rapports conflictuels ; il est difficile d'assurer un équilibre entre le pouvoir des responsables des unités et celui du responsable de projet.

SECTION III-LA FONCTION DIRECTION **وظيفة الإدارة**

1- Définition **تعريف**

La fonction de direction relève directement des relations interpersonnelles. Elle consiste à inciter les membres d'un groupe à travailler ensemble afin de réaliser les objectifs fixés. Par conséquent, la motivation joue un rôle important dans la direction.

2- La motivation **التحفيز**

La motivation est l'ensemble des désirs, besoins, préférences (internes ou externes) qui incitent un individu à réagir favorablement.

3- Les styles de direction **صيغ الإدارة**

On distingue différentes formes de direction

-**Le style autocratique** **الصيغة الاستبدادية**: le gestionnaire autocratique demande à ses subordonnés de faire leur travail exactement comme il le désire.

-**Le style paternaliste** **الصيغة الأبوية**: le gestionnaire paternel a une attitude bienveillante et charitable envers les subordonnés (meilleures conditions de travail, meilleures salaires).

-**Le style démocratique** **الصيغة الديمقراطية**: le gestionnaire encourage la participation des subordonnés à la prise de décision.

-**Le style collégial** **الصيغة الجماعية**: il ressemble à l'approche précédente, une place prépondérante est ainsi accordée à l'amitié et à l'échange.

-**Le style laisser-faire** **صيغة "دعه يعمل"**: le gestionnaire qui opte pour le laisser faire n'a que peu d'intérêt pour sa tâche et ses subordonnés.

4- L'Influence du leadership

Le leadership peut être défini comme étant une influence exercée par un gestionnaire sur ses subordonnés afin de les amener volontairement à l'atteinte des objectifs poursuivis¹⁰.

Par conséquent, le leadership est un processus où s'exercent des relations d'influence avec des individus qui partagent des objectifs communs et se mobilisent pour les réaliser.

SECTION IV-LA FONCTION CONTROLE وظيفة المراقبة

La fonction de contrôle est une technique de gestion qui permet au dirigeant de d'évaluer la performance de son entreprise (en comparant les résultats aux plans et aux objectifs fixés) et de prendre les mesures adéquates pour remédier aux situations défavorables.

On distingue trois types de contrôle :

-Le contrôle préventif المراقبة الوقائية: il permet de prendre les mesures nécessaires avant même de constater les résultats.

-Le contrôle continu المراقبة المستمرة: il permet de vérifier le travail au fur et à mesure qu'il s'effectue.

-Le contrôle rétroactif المراقبة بأثر رجعي: il permet de comparer les résultats aux standards des autres entreprises, une fois la tâche accomplie.

1- Les étapes du processus de contrôle مراحل المراقبة

La fonction de contrôle est un processus composé de cinq étapes :

Etape 1 : L'identification des critères de rendement تشخيص عوامل المردودية

Les objectifs fixés lors de la planification permettent d'identifier les critères qui servent à mesurer l'efficacité des unités organisationnelles. Par exemple, pour le service de production, l'objectif peut être le nombre d'unités produites.

Etape 2 : La fixation des normes de rendement تحديد نظم المردودية

¹⁰ Le leader, c'est un acteur qui a une vision et une capacité à influencer et à faire adhérer d'autres acteurs à ses objectifs. Il doit convaincre et orienter plutôt que d'imposer : un bon leader doit motiver et non obliger les salariés au travail.

Lors de cette étape, on doit fixer les normes de rendement pour l'année budgétaire en question¹¹.

Etape 3 : La comparaison des résultats aux normes مقارنة النتائج بالنظم

Afin de comparer les résultats obtenus aux normes fixées, le gestionnaire doit recevoir des rapports qui décrivent l'exécution.

Etape 4 : L'évaluation des écarts تقييم الفوارق

Les écarts entre les résultats visés et les résultats réalisés doivent être évalués par le responsable de l'activité en question, lequel doit connaître les raisons de cet écart.

Pour chaque activité on peut avoir des écarts favorables (si le résultat dépasse les objectifs) ou défavorables (si les résultats sont inférieurs aux objectifs).

Etape 5 : trouver les solution إيجاد الحلول

Une fois l'écart identifié et les causes connues, le dirigeant de l'entreprise doit prendre les mesures nécessaires pour redresser les situations défavorables.

2- Les caractéristiques d'un contrôle efficace خصائص المراقبة الناجعة

Un processus de contrôle efficace doit être constitué par les opérations suivantes: un bon choix des critères de rendement ; une utilisation restreinte de critères ; des critères de rendement qui répondent aux besoins particuliers des gestionnaires ; des évaluations périodiques du rendement des employés ; l'information des salariés des résultats obtenus grâce à leur implication.

¹¹ Par exemple, pour le service de production, on fixe le taux de rejet à 15% de la quantité produite.

CHAPITRE III : L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT المؤسسة ومحيطها

Il s'agit ici de définir ce qu'est une entreprise, ses rôles et les différentes formes qu'elle peut prendre (I), puis d'analyser l'environnement de l'entreprise et ses caractéristiques (II).

Section I - L'ENTREPRISE المؤسسة :

Divers termes sont utilisés pour désigner l'entreprise : organisation, institution, firme, entreprise et société.

- **L'organisation** المنظمة: est un terme général car il permet de regrouper toutes les formes d'entreprises. Elle fait référence à tout groupe d'individu participant à la réalisation d'un objectif général dans une structure donnée.
- **La société** الشركة: est un terme juridique qui ne retient qu'une des formes légales possibles pour exercer et encadrer une activité économique.
- **La firme** : est un terme anglo-saxon largement employé dans les théories micro-économiques classiques sur les marchés
- **L'institution** المنشأة: fait référence aux organismes officiels : institutions bancaires, financières....

Face aux besoins contemporains de la gestion, ces approches ne sont plus considérées totalement satisfaisantes : la notion d'organisation semble à présent plus pertinente.

L'entreprise est « *une organisation qui rassemble des hommes et des moyens financiers, informationnels, technologiques, matériels, etc., en vue de produire des biens et/ou des services destinés à la vente* ». ¹²

En qualifiant l'entreprise de groupe humain, on souligne d'emblée que la production est une œuvre collective qui pose des problèmes fondamentaux de communication entre individus, de motivation et ou de ces derniers.

Préciser que le groupe est autonome signifie qu'il détermine ses objectifs par opposition à la situation où ceux-ci sont imposés par une autorité supérieure : la détermination des objectifs constitue un choix fondamental pour l'entreprise. Les entreprises procèdent par échanges, leur survie dépend donc

¹² BUSSENAULT – PRETET, Economie et gestion de l'entreprise, op. cit., p. 13.

de la vente du produit de leur activité. Ces unités ne peuvent de ce fait se développer qu'en s'adaptant à un système ouvert.

L'entreprise est un système ouvert puisqu'elle est en relation avec son environnement. Elle puise ses ressources des informations de cet environnement mais également elle tisse des relations d'échange avec l'extérieur.

L'entreprise évolue selon cet environnement. Elle peut subir des contraintes de la part des clients, des fournisseurs, de l'Etat, mais aussi son activité va dépendre des facteurs économiques, sociaux, technologiques. A son tour, elle peut agir sur son environnement par ses produits, par son offre, par ses moyens de communication.

I- LES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE **خصائص المؤسسة**

En supposant l'entreprise comme une cellule économique et sociale spécialisée dans la production de biens et de services vendus sur le marché, cette unité est censée remplir un certain nombre de fonctions : une fonction de production ; une fonction de répartition de revenu ; une fonction commerciale.

L'entreprise dispose des ressources matérielles, humaines et financières. Entant donnée, que l'entreprise ait un but lucratif, les gestionnaires doivent fixer les missions de leur entreprise. Chaque entreprise doit viser une clientèle cible pour lui satisfaire ses besoins.

Soumise à des conflits et des intérêts multiples et parfois divergents, l'entreprise doit être capable d'assurer sa survie au milieu de multiples contraintes. Pour ce faire elle doit être performante.

La notion de performance part de deux principes : l'efficacité et l'efficience.

- **L'efficacité** **الفعالية**: l'entreprise efficace réalise les objectifs qu'elle s'est fixée.

- **L'efficience** **النَّجاعة**: l'entreprise efficiente cherche à minimiser l'emploi de ses moyens, elle gère au moindre coût ses ressources¹³.

¹³ L'entreprise est donc performante si elle est simultanément efficace et efficiente.

II- LES ROLES DE L'ENTREPRISE أدوار المؤسسة

L'entreprise se présente comme un système complexe vu la multiplicité et la diversité de ses relations avec le milieu externe. Elle est considérée en perpétuelle relation avec son environnement, elle doit essayer de satisfaire les exigences de ses partenaires (les actionnaires, les clients, les ouvriers et l'Etat)¹⁴.

1- Le rôle économique الدور الاقتصادي

Pour les actionnaires le rôle primordial de l'entreprise est économique c'est-à-dire, qu'elle doit maximiser le profit en utilisant de façon optimale les ressources dont elle dispose pour produire et satisfaire la demande de la clientèle, elle doit donc être performante pour réaliser des profits et accroître les dividendes des actionnaires.

2- Le rôle social الدور الاجتماعي

L'entreprise est source de progrès économique et social. Pour résister à la concurrence, survivre, conquérir de nouveaux marchés, elle est contrainte d'innover sans cesse, de créer des produits nouveaux, de vendre des produits plus performants.... Elle doit offrir aux clients des produits répondant à leurs besoins et satisfaire les besoins des salariés par une bonne politique salariale et une bonne politique sociale¹⁵.

3- Le rôle politique الدور السياسي

L'entreprise a un rôle politique qui se concrétise par le fait qu'elle doit obéir aux lois et réglementations en vigueur. Cela se traduit par le fait qu'elle doit payer ses dettes fiscales ou encore l'impôt qu'elle doit à l'Etat.

En payant cet impôt, l'entreprise assure des recettes ou des revenus à l'Etat lui permettant de développer l'infrastructure et le remboursement des dettes

En outre l'entreprise garantit un travail et un revenu à un grand nombre de personnes, elle participe à la réduction du chômage. Par la distribution des revenus, l'entreprise permet aux employés d'augmenter et d'améliorer leur consommation.

¹⁴ Chacune de ces parties a donc une vision particulière de rôle de l'entreprise.

¹⁵ Le comité d'entreprise gère les œuvres sociales de l'entreprise, il a la possibilité de créer de nouvelles activités et des œuvres sociales pour l'entreprise.

4- Le rôle décisionnel الدور التقريري

Diriger une entreprise, c'est prendre des décisions, c'est effectuer des choix entre plusieurs solutions et transformer ces choix en actions.

Dans la petite entreprise, les décisions sont prises généralement par le patron. Dans les grandes entreprises, les décisions nécessitent une organisation plus complexe. En fait pour décider il faut disposer : d'un système d'information rapide et fiable et d'un système de décision où on ne doit prendre en considération que les éléments de l'entreprise sur lesquels la décision aura des conséquences.

5- Le rôle d'affectation de revenu دور توزيع المداخيل

L'entreprise joue un rôle de distributeur de revenus. Ce revenu distribuable appelé également valeur ajoutée est la différence entre les ventes et les consommations intermédiaires des entreprises. L'entreprise en effectuant cette opération de répartition, se trouve en relation avec différents agents économiques. Les bénéficiaires de la distribution sont : le personnel (salaires), les actionnaires (dividendes), les banquiers (intérêts), l'Etat (impôts et taxes), les organismes sociaux (cotisations) et l'entreprise elle-même (autofinancement).

III- LA CLASSIFICATION DES ENTREPRISES تصنيف المؤسسات

Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères, on distingue à cet égard la forme juridique, le secteur d'activité, la taille.

1- La classification juridique التّصنيف القانوني

Selon la forme juridique d'une entreprise, sa gestion diffère : entreprise privée et entreprise publique ont des modes de fonctionnement différents.

1-1- Les entreprises privées المؤسسات الخاصة

Les entreprises privées se répartissent en trois catégories : les entreprises individuelles, sociétés et coopératives.

1-1- Les entreprises individuelles المؤسسات الفردية

Ces entreprises sont la propriété d'une seule personne qui assume les rôles de propriétaire et d'entrepreneur. Toutes les fonctions de gestion étant assumées par le chef d'entreprise, celui-ci doit posséder les qualités d'un technicien et celles d'un gestionnaire. C'est le cas de toutes les entreprises individuelles agricoles, artisanales, industrielles et commerciales.

1-1- Les entreprises sociétaires المؤسسات الجماعية

Suivant l'origine de ses capitaux propres, la société a un statut différent. Elle est soit une société de personnes soit une société de capitaux. Quel que soit son statut juridique, la société est une personne morale. En ayant cette qualité, l'entreprise est supposée un sujet de droits et d'obligations, distincts de la personne des associés.

L'entreprise a donc une existence juridique indépendante de celle des personnes physiques qui la composent. Elle a son propre patrimoine distinct de celui du ou des propriétaires, des règles de fonctionnement et de division précisées dans ses statuts. On distingue la société de personne, la société en nom collectif, la société en Commandite Simple, la société à responsabilité limitée, appelées des sociétés de personne, et la société anonyme, la société en commandite par actions, appelées sociétés de capitaux.

La coopérative

Les sociétés coopératives existent dans tous les domaines : artisanat, agriculture, production, industrielle, consommation, crédit...

La coopérative est une entreprise formée de plusieurs personnes qui veulent se procurer des biens et des services à des prix avantageux. Ce mode d'organisation diffère des autres puisque son but n'est pas systématiquement le profit, mais plutôt d'offrir des services ou des biens à ses membres et ce à des prix relativement bas.

S'il y a un surplus ou un excédent de bénéfice à la fin de l'année financière, celui-ci peut être réparti entre les membres en proportion du capital investi par chaque membre¹⁶.

¹⁶ Les sociétaires sont ainsi propriétaires de parts sociales et non pas d'actions, et chaque membre dispose d'un pouvoir de décision identique quel que soit le montant de son apport. Le conseil d'administration est élu par les sociétaires de la coopérative et les membres du conseil ont la responsabilité de l'administration de l'entreprise.

1-2- Les entreprises publiques **المؤسسات العامة**

Par l'intermédiaire des entreprises publiques, l'Etat intervient de façon importante dans la vie économique. Le secteur public s'est constitué au cours du temps et en fonction des événements. Des raisons techniques, financières et historiques sont à l'origine de la création de ce secteur.

En poursuivant un but d'intérêt général, les entreprises publiques sont considérées comme la propriété entière de l'Etat ou des collectivités publiques.

2-Classement selon le secteur d'activité **تصنيف حسب قطاع الإنتاج**

En fonction de leur domaine d'actions principales, les entreprises peuvent appartenir à l'un des quatre secteurs suivants¹⁷ :

2-1- Le secteur primaire **القطاع الأولي**

Il correspond aux activités pour lesquelles les facteurs naturels occupent une place prépondérante. Exemples : l'agriculture, la pêche, l'industrie extractive.

2-2- Le secteur secondaire **القطاع الثانوي**

C'est celui de la transformation de biens naturels en produits finis ou semi-finis. Exemples : l'agroalimentaire, le textile.

2-3- Le secteur tertiaire **القطاع الثالث**

C'est celui des entreprises commerciales et prestataires des services, telles que les banques, les assurances, les chaînes de distribution,...

2-4- Le secteur quaternaire **القطاع الرابع**

Ce sont les entreprises qui fournissent des services en relation avec l'information, l'informatique, la presse, la radio, la télévision et les loisirs. C'est le cas des entreprises de production audiovisuelle, du cinéma, de l'internet et de l'intranet.

3-Classement selon la taille **تصنيف حسب الحجم**

On distingue les petites, les moyennes et les grandes entreprises.

¹⁷ Colin Clark "The conditions of Economic Progress", 1941 cité par BUSSENAULT-PRETET, op. cit. p.14.

3-1- Les petites et moyennes entreprises PME **المؤسّسات الصغيرة و المتوسّطة**

D'une façon générale, une entreprise est petite si elle n'emploie pas plus de cinquante salariés, elle est moyenne si elle regroupe entre 50 et 500 employés¹⁸.

3-2- Les grandes entreprises **المؤسّسات الكبيرة**

Elles se caractérisent par une certaine concentration de capitaux, une structure hiérarchique complexe pouvant limiter les capacités individuelles de création et d'innovation, une communication formalisée moins souple et conviviale, une grande division du travail, la multiplicité des fonctions, des cadres spécialisés, des moyens financiers et techniques importants et un nombre de travailleurs élevé¹⁹.

Les grandes entreprises se caractérisent par une position de force par rapport aux autres acteurs de l'environnement : un pouvoir de négociation important. Leur grande dimension leur donne l'avantage de négocier leur contrat avec les fournisseurs, avec les clients, avec les banques.

Toutefois, malgré l'importance du critère effectif, on doit noter l'existence d'autres indicateurs de taille, il s'agit ainsi, du chiffre d'affaires annuel ou le total bilan, de la valeur ajoutée, du volume de la production, de la masse salariale et de la part de marché.

SECTION II : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE **محيط المؤسّسة**

Auparavant, les dirigeants s'intéressaient principalement à l'aspect économique et les décisions étaient axées sur la rentabilité. Les relations entre l'entreprise et son environnement étaient peu complexes et par conséquent moins de facteurs intervenants dans les décisions des dirigeants.

Aujourd'hui les dirigeants d'une organisation sont forcés de tenir compte de leur environnement et d'évaluer l'impact de leurs décisions sur tous les facteurs constituant la société.

¹⁸ Ce chiffre est égal ou supérieur à 50 salariés en France et à 250 aux USA.

¹⁹ Plus de 300 personnes dans certains pays ou plus de 500 personnes dans d'autres..

I – DEFINITION تعريف

L'environnement est le cadre spatial où évolue l'entreprise, on désigne par environnement tout ce qui l'entoure, un être, un objet ou une organisation²⁰.

Parmi les éléments qui se trouvent en dehors de l'organisation et qui influencent son fonctionnement on trouve la technologie, les clients, les concurrents, la nature des produits concurrents et leur mode de distribution, le climat économique, social et politique dans lequel elle fonctionne.

Ces différents facteurs influençant les décisions des dirigeants sont souvent regroupés selon l'analyse traditionnelle en trois parties distinctes.

-Le micro environnement (fournisseurs et clients)

-Le méso environnement (la concurrence et les acteurs périphériques : les institutions financières, le pouvoir public et le pouvoir syndical)

-Le macro-environnement : environnement social, culturel, économique, géographique, écologique, international.

II- LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT مكوّنات المحيط

Une analyse des différents aspects de l'environnement va permettre à l'entreprise de recenser et d'évaluer les éléments qui sont susceptibles d'influencer le déroulement de son activité.

1-Le micro environnement المحيط الضيق

Il est constitué de l'ensemble des acteurs qui se placent en amont (**les fournisseurs**) et en aval (**les clients**) de l'activité de l'entreprise.

L'importance d'un tel environnement : un changement au niveau de leur comportement risque d'entraîner des modifications au niveau de déroulement normal du processus de production et de commercialisation de l'entreprise.

²⁰ DIANI A., Cours de management, Université de Fes, 2015-2016, P.24

1-1- Les fournisseurs الممولون

Les fournisseurs approvisionnent l'entreprise en ressources matérielles ou physiques telles que les matières premières, les produits semi-finis et finis, les services, les équipements...

Il est important de sélectionner les fournisseurs en se basant sur : les délais de livraison آجال التسليم, le mode de paiement وسيلة الدفع, les prix الأثمان, la qualité des produits et des services نوعية المواد و الخدمات, les services après ventes ما الخدمات بعد البيع, La solvabilité financière العسر المالي.

1-2- Les clients الزبائن

Par leur fréquence d'achat des produits de l'entreprise, les clients peuvent influencer directement sur le niveau de rentabilité et de performance de celle-ci. En refusant d'acheter ou de renouveler leurs achats, l'entreprise va se trouver en face d'un problème de sur-stockage de produits. Pour éviter ce problème, l'entreprise doit satisfaire les besoins de ses clients en offrant des produits de bonne qualité et des prix compétitifs.

2- Le méso environnement المحيط المتوسط

Il est formé de plusieurs acteurs exerçant un pouvoir important sur l'entreprise. Il s'agit des **concurrents** et des **acteurs périphériques** représentés par les organismes financiers, le pouvoir public et le pouvoir syndical.

2-1- Les concurrents المنافسون

Ce sont les entreprises qui s'adressent aux mêmes clients, qui utilisent la même technologie et qui sont dotées de leurs propres ressources d'approvisionnement et de leurs propres réseaux de distribution. On peut ajouter à celles-ci, les entreprises dont l'activité est partiellement différente ou dont le degré d'intégration est plus important.

2-2- Les acteurs périphériques العملاء المجاورون

Les acteurs périphériques de l'entreprise est composé essentiellement des banques et organismes d'assurances, les pouvoirs publics et les syndicats.

2-2-1 - L'environnement financier **المحيط المالي**

Il est constitué par tous les acteurs qui participent au financement des activités de l'entreprise, dont notamment :

Les banques : ce sont les institutions qui accordent des crédits aux entreprises et aux particuliers moyennant des intérêts.

La bourse des valeurs mobilières : constitue un marché sur lequel s'échangent des titres représentatifs des créances (obligations) et de propriété (actions).

Les assurances : ce sont des établissements à vocation financière ayant pour rôle d'assurer les activités et le patrimoine de l'entreprise contre les risques éventuels.

2-2-2 - Les pouvoirs publics **السلطات العمومية**

L'Etat peut influencer les pratiques d'une entreprise en adoptant, par exemple, des politiques d'encouragement des entreprises (subventions) pour faciliter la réalisation des objectifs sociaux, ou en protégeant les entreprises locales contre les importations, ou encore en accordant des exonérations fiscales pour encourager la production dans certains secteurs d'activité (tourisme, agriculture, etc.).

2-2-3 - Le pouvoir syndical **السلطة النقابية**

Les employés jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement d'une entreprise. La qualité des relations entre la direction d'une entreprise et ses employés peut avoir des conséquences positives ou négatives. Une bonne relation entre les deux parties permet de réduire les grèves et la violence, et donc influencer positivement sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

2- 3 - Le macro environnement **المحيط الواسع**

Le macro-environnement comprend tous les facteurs qui influencent indirectement le fonctionnement d'une organisation. Cet environnement comprend : les facteurs économiques **العوامل الاقتصادية**, les facteurs technologiques **العوامل التكنولوجية**, les facteurs sociaux **العوامل الاجتماعية**, les facteurs écologiques **العوامل البيئية**, les facteurs géographiques **العوامل الجغرافية**, les facteurs internationaux **العوامل الدولية**.

2-3-1- L'environnement économique المحيط الاقتصادي

L'environnement économique détermine en grande partie la croissance et la prospérité d'une entreprise. Les éléments qui révèlent d'une analyse économique sont : le chiffre d'affaires, le bénéfice réalisé, la productivité, le taux de chômage, le taux d'inflation, la politique économique adoptée qui détermine le degré d'intervention de l'Etat dans la sphère économique.

2-3-2- L'environnement technologique المحيط التكنولوجي

L'environnement technologique est l'ensemble des techniques nouvelles mises au point pour la transformation des ressources en produits et services.

La technologie s'applique dans les cas suivants : utilisation de la machinerie, application de nouveaux procédés et conversion des matières premières.

2-3-3- L'environnement social المحيط الاجتماعي

L'environnement social comprend les facteurs externes relatifs aux changements de comportement des consommateurs, aux relations entre les groupes de la société et à l'influence que ces relations entre les groupes de la société et à l'influence que ces derniers exercent sur les entreprises.

Plusieurs aspects de cet environnement influent sur le fonctionnement de l'entreprise : effectif par tranche d'âge et importance des femmes dans la population active, nombre d'enfants et partage des rôles dans la famille, niveau général d'éducation de la main d'œuvre disponible sur le marché d'emploi, localisation des attentes sociales du personnel et des possibilités de carrières que l'entreprise pourra lui offrir.

2-3-4- L'environnement écologique المحيط البيئي

L'entreprise doit prendre en considération l'impact que peut avoir son activité sur la nature et les ressources naturelles.

En cherchant la sauvegarde de l'environnement, l'entreprise participe à la naissance d'un mouvement écologique consistant dans la lutte contre la pollution. A cet égard, certaines entreprises ont visé l'utilisation des produits recyclables, biodégradables et la création de stations d'épuration pour éviter les problèmes de pollution.

2-3-5- L'environnement géographique **المحيط الجغرافي**

Le choix de la zone géographique dans laquelle va s'implanter l'entreprise est très important pour l'activité de celle-ci. En effet, une région est choisie pour : la disponibilité de matières premières nécessaires à l'activité de l'entreprise, d'une main d'œuvre nombreuse et qualifiée, des voies d'accès développées et rapides.

2-3-6- L'environnement international **المحيط الدولي**

Les entreprises doivent être compétitives aussi bien au niveau interne que dans les pays étrangers. Aussi, l'environnement international joue un rôle important dans le monde des affaires. Celui-ci comprend toutes les décisions prises par tous les acteurs économiques étrangers. Il est composé des environnements économiques, technologiques, financiers internationaux de tous les pays étrangers à l'entreprise et de toutes les organisations internationales dont les décisions influencent le fonctionnement de l'entreprise.

2-3-7- L'environnement culturel **المحيط الثقافي**

Il est composé des traditions et des coutumes, des degrés d'instruction et de formation intellectuelle, des systèmes d'évaluation des comportements et des facteurs religieux.

L'entreprise doit donc bien connaître son environnement culturel, car l'ignorer peut se traduire par des coûts pour l'entreprise.

III- LES CARACTERISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT **خصائص المحيط**

Certains auteurs²¹, à l'instar de Mintezberg, présentent quatre caractéristiques de l'environnement : la stabilité, la complexité, la diversité et l'hostilité.

1- La stabilité **الإستقرار**

L'environnement d'une entreprise peut être **stable ou dynamique**. Certains facteurs peuvent contribuer à rendre un environnement dynamique : instabilité gouvernementale, événements économiques imprévisibles, changements inattendus de la demande des consommateurs, changement rapide dans la taille de l'organisation, les conditions météorologiques imprévues, etc.

²¹ Notamment CHANDLER Alfred ; LAWRENCE et LORCH ; WOODWARD Joan ; Thomas BURNS et Georges M. STALKER.

2- La complexité **التعقيد**

L'environnement d'une entreprise peut être **simple ou complexe**. Il est dit complexe soit par ce qu'il exige des connaissances sophistiquées, soit par ce qu'il nécessite des interactions nombreuses et complexes entre les partenaires. Un environnement est **complexe** s'il exige de l'entreprise une large connaissance des produits, des clients... Il devient plus **simple** si, par contre, le savoir requis peut être rationalisé et décomposé en éléments compréhensibles.

3- La diversité des marchés **تنوع الأسواق**

Une entreprise peut avoir des marchés intégrés ou diversifiés. **Sur un marché intégré**, l'entreprise offre un seul produit, non substituable, à une clientèle quasi-captive. **Sur un marché diversifié**, l'entreprise s'adresse à plusieurs genres de clientèle, de différents goûts, elle occupe de créneaux spécifiques et opère dans différentes régions du monde.

La diversité des marchés peut provenir donc : de la variété des clients, de la diversité des produits ou des services, ou de la diversité des régions où les produits sont vendus.

4- L'hostilité **الاستياء**

L'environnement d'une entreprise peut être **accueillant ou hostile**. L'hostilité de l'environnement se définit ainsi par rapport à la vivacité de la concurrence, la rareté des ressources disponibles, l'importance des facteurs politiques, l'existence de risques forts²².

CHAPITRE IV : LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISES **وظائف المؤسسة**

On peut classer les activités nécessaires à la vie de l'entreprise en quatre grandes catégories : l'approvisionnement (I), la production (II), la commercialisation (III) et la direction (IV).

SECTION I - LA FONCTION APPROVISIONNEMENT **وظيفة التموين**

Dans le cycle d'exploitation de l'entreprise, la phase approvisionnement précède celles de la production et de la commercialisation. La particularité

²² A titre d'exemple, la fluctuation des cours du pétrole sur le marché international est considérée comme un risque fort pour certaines entreprises.

essentielle de cette fonction est d'être au service des autres fonctions : elle joue le rôle de prestataire de service.

I-PRESENTATION DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT تقديم وظيفة التموين

1- Définition تعريف

L'approvisionnement désigne l'ensemble des opérations qui mettent à la disposition des organes de l'entreprise les biens et les services nécessaires (matières premières, composants et produits semi-finis, énergies, machines, emballages....) que leur procurent les fournisseurs dans l'optique du meilleur rapport sécurité/ coûts/ qualité.

2- Objectifs الأهداف

La fonction approvisionnement vise essentiellement à : minimiser les coûts à travers la gestion des stocks ; améliorer la qualité des produits à travers le bon choix de matières premières ; assurer le bon fonctionnement des autres fonctions : satisfaire en matières ou en produits semi-finis les besoins de la fonction production, aider la fonction investissement dans sa recherche d'information sur les divers types d'investissement réalisables et procurer à chaque service les équipements indispensable à son fonctionnement.

II- LA POLITIQUE D'ACHAT سياسة الشراء

Le processus d'achat est l'activité centrale de la fonction approvisionnement autour de laquelle se greffent les autres tâches notamment, la gestion des stocks et la sélection des fournisseurs.

1- Les étapes du processus d'achat مراحل الشراء

Le processus d'achat suit les étapes suivantes : étude des besoins à satisfaire ; recherche des informations sur les fournisseurs ; études comparatives des différents fournisseurs ; choix et négociation avec les fournisseurs ; passation de la commande ; suivi et contrôle de l'exécution de la commande.

Parmi ces différentes étapes, la phase de sélection du fournisseur requière une importance majeure pour le responsable du service achat.

2- La sélection du fournisseur إختيار الممّون

Pour trouver le meilleur fournisseur, il faut évaluer les différents fournisseurs potentiels en se basant sur certains critères de sélection, à savoir : la qualité de produit نوعية المنتج ; le respect des délais de livraison احترام آجال التسليم ; le prix et les conditions de paiement الثمن و شروط التسديد ; la qualité et le service après vente الخدمة و التّوعية ما بعد البيع ; la capacité de production القدرة الانتاجية ; la capacité financière القدرة المالية.

Pour faciliter la sélection des fournisseurs, l'entreprise doit calculer une valeur pour chaque fournisseur permettant de refléter l'ensemble de la situation et de prendre en considération tous les éléments de l'offre.

Cette sélection sera donc basée sur le calcul du prix pondéré de l'offre présentée par chaque fournisseur et l'établissement d'une grille de comparaison.

II-LA GESTION DES STOCKS تسيير المخازن

1- Définition et objectifs تعريف و أهداف

Un stock est une accumulation physique de biens en attente d'usage. Dans l'entreprise, les stocks peuvent contenir des matières premières, des en-cours de production ou des produits finis.

Gérer un article en stock consiste donc à savoir quand et combien il faut commander.

Une bonne politique de gestion des stocks doit permettre, pour chaque article, de maintenir un certain niveau de stock et de minimiser les coûts liés aux stocks.

Par conséquent, il faut que gestionnaire évite deux problèmes majeurs : **le sur-stockage** (quantité élevée de stock) et **la rupture de stock** (manque de marchandises pour répondre à une demande).

2- Le rôle du stock dans l'entreprise دور المخزون في المؤسسة

Dans l'entreprise, les stocks remplissent plusieurs fonctions :

-une fonction de régulation et de sécurité : le stock protège l'entreprise contre les aléas de la consommation et les délais d'approvisionnement. L'entreprise doit donc disposer d'un stock de sécurité lui permettant de couvrir les risques liés à l'accroissement des besoins et à un dépassement de délai de livraison.

-une fonction économique : l'achat en quantités importantes permet de bénéficier de remises fournisseurs et donc de réduire les coûts d'approvisionnement.

-Une fonction d'anticipation : la constitution d'un stock est indispensable en cas de production ou de consommation fortement saisonnière. Par ailleurs, **les stocks** dits **spéculatifs** permettent d'anticiper les augmentations du cours des matières.

3- Les coûts liés aux stocks **التكاليف المتعلقة بالمخازن**

Constituer et conserver un stock entraîne des coûts « techniques », la minimisation de ces coûts doit être un objectif important de cette fonction. Ces coûts sont nombreux, ils peuvent être regroupés en trois grandes catégories : coût d'obtention des commandes, coût de possession de stock et coût de pénurie.

3-1. Les coûts de passation des commandes **تكاليف تقديم أوامر الشراء**

Ce sont les coûts relatifs à la préparation, au lancement et à la réception de la commande : les salaires et charges des sections d'achat, de réception et de comptabilité fournisseur ; les frais de déplacement des acheteurs ; les frais de téléphone, de fax ou de timbre ; l'amortissement des mobiliers et des matériels utilisés.

3-2. Le coût de possession du stock **تكلفة إمتلاك المخزون**

Ce sont les coûts relatifs au : loyer de l'argent immobilisé dans le stock ; salaires et charges des sections de gestion des stocks et de magasinage ; loyers des locaux utilisés, frais d'éclairage ; prix de l'énergie dépensée pour maintenir la qualité des produits en stock ; coût de l'entretien du matériel et des stocks ; les pertes éventuelles.

3-3. Les coûts de rupture (ou de pénurie) **تكاليف الإنقطاع أو الندرة**

La rupture du stock a des coûts pour l'entreprise. Ces coûts se mesurent à travers les pertes de ventes, voire des clients, et les retards qui sont causés par une rupture du processus d'exploitation.

La rupture du stock peut être due : soit au fait que le fournisseur ne livre pas à temps (allongement des délais de livraison), soit à une consommation supérieure au rythme prévu.

Pour faire face à ce risque, on doit créer et garder un stock de sécurité qui doit être reconstitué dès qu'il est entamé. Ce stock est calculé en pourcentage du stock moyen de chaque article.

Lorsque le stock atteint un niveau minimum, appelé stock d'alerte²³, le gestionnaire doit passer commande pour renouveler ce stock.

SECTION II - LA FONCTION PRODUCTION **وظيفة الإنتاج**

La fonction production est la plus ancienne des fonctions de l'entreprise. Malgré son importance, elle a été progressivement supplantée dans la hiérarchie des préoccupations par d'autres fonctions, notamment la fonction commerciale.

Néanmoins, le développement des nouvelles technologies de production et la plus grande personnalisation des produits proposés, redonnent à la fonction production un véritable poids stratégique.

I. PRESENTATION DE LA FONCTION PRODUCTION **تقديم وظيفة الإنتاج**

1- Définition **تعريف**

La fonction production est l'activité de transformation des matières premières en produits finis grâce à la combinaison des facteurs de production (machines et hommes).

2- Objectifs et mission **أهداف و مهمة**

La fonction de la production a pour mission essentielle de créer les produits (ou services) que l'entreprise met sur le marché.

Cette mission doit être remplie en atteignant **quatre objectifs** :

Volume - : le volume de production doit correspondre aux objectifs commerciaux de l'entreprise. Cet objectif se traduit en termes de flexibilité, c'est-à-dire, la capacité d'adaptation aux changements de la demande en quantité et en matière.

²³ Il est égal à la quantité consommée durant le délai de livraison moyen augmenté d'un stock de sécurité.

Délai - : il s'agit de déterminer les délais qu'il serait possible de tenir vis-à-vis d'un client éventuel et de s'efforcer de respecter ces délais.

Qualité -: il s'agit d'offrir des produits (ou services) de bonne qualité conformes aux ordres clients.

Coûts - : l'entreprise doit assurer le meilleur emploi du matériel et de la main d'œuvre permettant de minimiser les coûts et de respecter les délais prévus.

II-LA TYPOLOGIE DES SYSTEMES DE PRODUCTION أنواع النظم الإنتاجية

Les décisions en matière de production sont liées à des considérations commerciales, notamment le mode de distribution des produits fabriqués. On distingue généralement trois types de systèmes de production :

1.La production en continu (de masse) الإنتاج المستمر

Le système de production en continu est retenu lorsque l'entreprise traite des quantités importantes d'un produit. Il se caractérise donc par un flux important et régulier de matières entrant dans le système de production.

Un tel système de production n'est pas flexible, car les opérations techniques sont successives et ne peuvent être interrompues (ex. raffineries, cimenteries, centrales électriques, etc.).

2- La production par projet (sur commande) الإنتاج حسب مشروع

Dans ce système de production le produit est unique, donc le processus de production ne peut être renouvelé. L'objet à réaliser est souvent unique, complexe et d'une haute technicité (Ex. construction d'un barrage ou d'un navire...).

3- La production en discontinu (par lot) الإنتاج المتقطع

Dans ce système, la fabrication comprend plusieurs étapes qui se succèdent obligatoirement, mais le processus peut être interrompu. Les produits sont fabriqués en petites quantités, d'où la possibilité pour l'entreprise d'être flexible en cas de variation de la demande.

Le système est organisé en ateliers spécialisés (par opération ou par produit) où sont regroupés des équipements polyvalents et une main d'œuvre qualifiée

(Ex. industrie automobile, entreprises de textile, entreprises agroalimentaires, etc.).

II. LA LOCALISATION DE L'UNITE DE PRODUCTION **إختيار مكان الوحدة الإنتاجية**

Le choix d'implantation de l'unité de production a des répercussions sur le fonctionnement (coûts et efficacité), ce qui influe à son tour sur la compétitivité et le prix de vente du produit.

Pour localiser une unité de production, on doit prendre en compte certains éléments:

La proximité des matières premières **قرب المواد الأولية**: l'entreprise a intérêt à localiser l'unité de production près des ressources de matières premières, car si celles-ci sont lourdes ou volumineuses, leur transport va coûter très cher, et si elles sont périssables, leur stockage serait difficile.

La concentration du marché **تركيز السوق**: si le marché est concentré dans un espace géographique restreint, l'entreprise a avantage à se situer dans ce marché. En revanche, si le marché est vaste, la localisation de l'entreprise serait moins importante.

La disponibilité de la main d'œuvre **وفرة اليد العاملة**: avant d'implanter son entreprise dans une région, le dirigeant doit s'assurer de la disponibilité d'une main d'œuvre suffisante et qualifiée.

Les politiques gouvernementales **السياسات الحكومية**: parfois il est plus avantageux d'implanter l'entreprise dans certaines régions pour bénéficier de certains avantages fiscaux et financiers accordés par l'Etat (subventions, exonérations d'impôts, taux d'intérêts bonifiés, etc.).

La qualité de l'infrastructure **جودة المنشآت**: Il est plus avantageux de s'implanter dans une région où les services de base (routes, autoroutes, télécommunications...) sont disponibles.

SECTION III - LA FONCTION COMMERCIALE **وظيفة التسويق**

La fonction commerciale d'une entreprise repose sur le marketing qui est « *l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leurs marchés* ». ²⁴

²⁴ Voir BAYNAT- LENDREVIE- LAVY, Mercator, tout le marketing à l'ère digitale !, 12^e éd. Dunod, Paris, 2017.

Elle repose, à la fois, sur la connaissance du marché, la connaissance du consommateur et la mise en œuvre du marketing-mix (constitué de quatre variables : le produit, le prix, la communication et la distribution).

I. Connaissance du marché

Par connaissance du marché on entend la structure du marché (monopole, oligopole, etc.), l'étude de marché, le niveau de concurrence et les menaces influençant le secteur (modèle d'analyse sectorielle les 5 forces concurrentielle de Porter)²⁵.

I.1-La segmentation

La segmentation est une opération d'analyse du marché qui consiste à découper un ou plusieurs marchés en différentes parties homogènes, appelées segments, où les consommateurs présentent des caractéristiques communes (âge, sexe, lieu géographique de résidence, professions, situation familiale, etc.). Ces segments peuvent également se subdiviser en micro segments (créneaux, niches)²⁶.

La segmentation permet de regrouper les consommateurs en ensembles homogènes selon différents critères. On a souvent tendance à classer les critères selon trois catégories :

• **1^{ère} catégorie - les critères correspondant aux comportements d'achat du consommateur** : Il s'agit des attitudes que le consommateur a vis-à-vis du produit. Elles correspondent à : la nature du besoin à satisfaire
- **l'achat du produit** : est-il spontané, réalisé à la suite d'un conseil d'une tierce personne, à la suite d'une information lue dans un magazine, etc.

- **la nature de l'achat** : achat régulier, non régulier

- **le nombre et le type de magasins visités par le consommateur** : circuits de distribution (magasin spécialités, Vente à Distance, Internet, etc.)

• **2^{ème} catégorie - les critères décrivant les caractéristiques du consommateur.**

²⁵ PHILIPPE NORIGEON PAGE 41

²⁶ Une niche est une fraction d'un segment sur lequel l'entreprise possède un avantage concurrentiel fort, où elle est très peu attaquée par la concurrence et sur laquelle la rentabilité est importante.

Cette deuxième famille de critères se subdivise en deux séries de critères :

- **les critères sociodémographiques** : âge, sexe, revenus, situation de famille, nombre d'enfant, niveau d'instruction, situation géographique, etc.

- **les critères psychologiques** ou psychographiques : socio styles (comportements de consommation liés aux styles de vie reposant sur des valeurs, des attitudes, des croyances).

• **3ème catégorie - les critères décrivant l'environnement du consommateur** : culture, groupe d'appartenance (le consommateur est membre d'associations, de clubs, etc.)

I.2. Identification des besoins des consommateurs :

Maslow²⁷ a hiérarchisé les besoins des consommateurs en cinq niveaux : besoins physiologiques (survie, se nourrir, se vêtir, se loger) ; besoins de sécurité (protection physique et morale) ; besoins d'appartenance (Socialisation, se sentir aimé, accepté par sa famille, par ses collègues de travail, etc.) ; besoins d'estime (se sentir respecté par son entourage, réussir socialement) et besoins de s'accomplir (réaliser ses aspirations, se dépasser).

Le rôle de la mercatique est double. Il s'agit, d'une part, d'identifier les besoins afin d'y faire correspondre les produits et de surveiller l'évolution de ces besoins et, d'autre part, de concevoir de nouveaux besoins créant ainsi de nouveaux marchés²⁸.

I.2.1. Evolution des besoins :

Les besoins évoluent en fonction de facteurs individuels ou sociaux. Les facteurs individuels témoignent du fait que les besoins ne sont pas identiques pour tous les individus.

Les besoins peuvent évoluer également en fonction de facteurs sociaux. Exemple de facteurs sociaux d'évolution: l'évolution technologique (apparition d'une nouvelle technologie qui va être à l'origine de nouveaux produits créant ainsi de nouveaux besoins, les mutations de la société :

²⁷ Cité par PHILIPPE NORIGEON, op.cit., p. 43

²⁸ Exemple : les téléphones portables.

augmentation des besoins de communication (portable, Internet), de déplacement (avion, train), de la part des loisirs, etc. ; les normes et les statuts sociaux : qui participent à l'évolution des besoins (l'appartenance à un groupe et le passage à un groupe « supérieur » va entraîner une évolution des besoins)²⁹.

I.2.2. Facteurs influençant l'acte d'achat :

Afin de connaître le consommateur, il faut comprendre ses motivations et ses freins à l'achat.

Parmi **les motivations d'achat**, on en dénombre sept types :

- psychosociologique : achat pour des considérations psychologiques (ex : rouler dans une voiture de luxe pour affirmer sa puissance),
- physiologique : achat pour des besoins physiologiques (produits sans sucre pour un diabétique),
- rationnelle : achat basé sur critères objectifs (acheter un lave-linge économique, peu encombrant, etc.)
- affective, émotionnelle : achat passion reposant sur des critères subjectifs
- hédoniste : recherche de plaisirs personnels
- oblatrice : plaisir d'offrir
- auto expression : désir d'exprimer au travers des produits ce que l'on est ou ce que l'on voudrait être (achat de marque)

Quant **aux freins à l'achat**, il s'agit de forces conscientes ou inconscientes qui limitent ou empêchent l'achat. Les freins sont recensés en quatre classes : les freins culturels (liés à l'éducation, à la culture individuelle ou familiale) ; sociaux (appartenance sociale) ; physiques ; financiers (prix).

I.3. Marchéage ou marketing-mix³⁰ :

Le marketing-mix (MM) est, depuis le début des années soixante, assimilé à l'ensemble des moyens dont dispose une organisation pour concevoir l'offre qu'elle présentera sur le marché³¹.

I.3.1. Le produit

La définition de la politique du produit consiste à prendre des décisions relatives à la vie de ce produit et relevant d'un des domaines suivants :

²⁹ PHILIPPE NORIGEON, op.cit., p. 44.

³⁰ De Fabregues M. op. cit. p. 47

³¹ PHILIPPE NORIGEON, op. cit., p. 45.

le positionnement, la gamme, l'innovation, la modernisation ou l'abandon du produit.

Tout produit passe par différentes phases. Le cycle de vie d'un produit inclut : l'extraction et la transformation des matières premières ; la fabrication du produit ; l'emballage et la distribution ; l'utilisation du produit ; la fin de vie du produit³².

I.3.2. Le prix :

La politique de prix consiste à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles en matière de : fixation du prix de vente des produits et services nouveaux ; modifications de prix des produits existants ; modulations tarifaires prévues et autorisées pour la force de vente (rabais, ristournes, promotions...).

D'une manière générale, la fixation du prix de vente d'un produit est une décision majeure en raison de l'influence que ce prix exerce à la fois sur le volume des ventes et sur la rentabilité du produit.

I.3.3. La communication³³ :

La communication commerciale consiste à faire connaître le produit, ensuite à créer chez client potentiel une attitude favorable au produit, et enfin, le persuader d'acheter le produit.

La communication a donc trois objectifs :

-faire connaître le produit (informer sur les caractéristiques du produit, l'utilisation du produit, c'est ce qu'on appelle **la phase cognitive** ;

- chercher à développer une attitude favorable à l'égard de l'entreprise, de ses marques, de ses produits ; c'est ce qu'on appelle **la phase affective** dans laquelle l'entreprise cherche à construire ou à développer une image positive d'un produit ou service, d'une marque, ou de l'entreprise elle-même,

-persuader la cible visée d'acheter le produit : c'est **la phase comportementale** qui a pour but d'inciter la cible à acheter le produit

³² Ibid. p.46

³³ Voir sur ce point BUSSENAULT – PRETET, op. cit. pp.141-150 ; De Fabregues M., op.cit. pp.67-71.

En matière de stratégie de communication, l'entreprise a le choix entre une variété de moyens de communication. Ils peuvent être regroupés en deux groupes : la publicité média, et la communication hors média.

La publicité média consiste à informer et à convaincre le consommateur d'acheter le produit par le biais de canaux de communication de masse (la presse, le cinéma, la radio, la télévision, l'affichage et Internet...).

La communication hors média se compose de quatre formes de communication : la promotion des ventes (jeux, concours, offres de prix, etc.), la communication institutionnelle (sponsoring ou mécénat), la communication directe appelée aussi mercatique directe (mailing, phoning), la participation à des foires ou des salons³⁴.

I.3.4. La distribution³⁵ :

La politique de distribution d'une entreprise repose sur des choix et actions qui visent à créer, développer, animer et assurer le suivi du réseau de distribution de ses produits.

C'est une composante essentielle du marchéage car les décisions de distribution sont difficiles à modifier en raison des liens entre l'entreprise et les distributeurs (engagements contractuels, relations de confiance, etc.) et du délai de constitution d'un réseau qui nécessite un investissement en temps et en argent.

Le réseau de distribution comprend l'ensemble des personnes morales ou physiques qui assurent les fonctions commerciales et logistiques permettant à une entreprise de diffuser ses produits aux clients finals.

Le canal de distribution peut être : **direct** (le produit est vendu directement du producteur au consommateur), **court** (un seul intermédiaire : producteur, détaillant, consommateur) ou **long** (plusieurs intermédiaires : producteur, grossiste, détaillant, consommateur).

SECTION IV- LA FONCTION DE DIRECTION وظيفة الإدارة

Cette fonction consiste généralement à assurer l'équilibre financier de l'entreprise (I) et à diriger les ressources humaines de manière rationnelle.

³⁴ PHILIPPE NORIGEON, op.cit. p. 47

³⁵ Gestion des entreprises et des administrations, ouvrage collectif, Nathan, Paris, 2015, pp.268-271

I- LA FONCTION FINANCIERE الوظيفة المالية

La fonction financière présente un caractère central dans la vie de l'entreprise car, dans une économie de marché, les relations entre les agents économiques sont exprimées essentiellement sous forme monétaire.

I-1-PRESENTATION DE LA FONCTION FINANCIERE

1-1- Définition

On peut définir la finance comme étant l'allocation optimale des ressources financières aux différents emplois. L'étude de la fonction financière dans l'entreprise s'intéresse aux décisions financières de l'entreprise et à leurs conséquences sur la valeur de cette dernière. On relève généralement deux grandes catégories de décisions financières : les décisions d'investissement et les décisions de financement.

1-2- Objectifs et missions الأهداف و المهام

La fonction financière dans l'entreprise a pour **buts essentiels** : la détermination des besoins de financement de l'entreprise ; l'assurance régulière à l'entreprise des fonds nécessaires à son équipement et à son exploitation courante, dans les meilleurs délais et aux moindres coûts ; l'adaptation des ressources de financement aux besoins de l'entreprise.

La fonction financière a pour **missions essentielles** : la collecte des fonds propres auprès des banques ; l'affectation de ces fonds aux différents emplois ; la gestion de ces fonds.

I-2- LA DETERMINATION DES BESOINS DE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE تحديد الإحتياجات المالية للمؤسسة

Les besoins de financement coïncident avec les besoins des cycles d'exploitation, d'investissement et de financement de l'entreprise.

2-1- Les besoins du cycle d'exploitation إحتياجات دورة الإستغلال

Le cycle d'exploitation rassemble les activités récurrentes découlant de l'objet de l'entreprise. Ce cycle se scinde en trois phases : approvisionnement, production et commercialisation, générant des flux physiques pour l'entreprise.

Ainsi, les besoins de financement de l'exploitation correspondent à ceux de l'approvisionnement (achats de matières premières ou d'intrants), de stockage et de paiements versés au personnel (salaires) et à l'Etat (impôts, cotisations sociales).

2-2- Les besoins du cycle d'investissement **إحتياجات دورة الإستثمار**

Les opérations d'exploitation supposent la disponibilité d'un ensemble d'actifs physiques permettant la mise en œuvre du processus de production et de commercialisation.

Les besoins du cycle d'investissement sont de ce fait relatifs :

- **aux investissements matériels** **الإستثمارات المادية**: machines, constructions, terrains

- **aux investissements incorporels** **الإستثمارات غير المادية**: brevets, fonds de commerce, licence.

- **investissements financiers** **الإستثمارات المالية**: titres de participation

2-3- Les besoins du cycle de financement **إحتياجات دورة التمويل**

Les activités de financement sont celles qui déclenchent des changements au niveau de l'ampleur et la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés par l'entreprise.

I-3- LES MOYENS DE FINANCEMENT DES BESOINS **وسائل تمويل الإحتياجات**

Les moyens de financement de l'entreprise sont constitués principalement par les apports des associés et par les emprunts. Néanmoins, d'autres sources de financement peuvent s'y greffer.

3-1- Les capitaux propres **رؤوس الأموال الخاصة**

Il s'agit de l'ensemble des fonds appartenant aux propriétaires de l'entreprise : **l'apport en capital** (versé à la création de l'entreprise et peut être accru par des augmentations de capital) et **l'autofinancement** **التمويل الذاتي** qui correspond aux ressources de financement internes de l'entreprise.

La capacité d'autofinancement (CAF) d'une entreprise correspond à sa capacité à engager l'investissement de croissance et à assurer une rémunération des bailleurs des fonds.

3-2- Les emprunts à moyen terme القروض المتوسطة المدى

On distingue deux catégories : les **emprunts** classiques et les **emprunts obligataires**. Ce dernier type d'emprunt est réservé aux grandes entreprises. L'emprunteur émet des obligations (titres de créances) et les propriétaires des obligations reçoivent un intérêt jusqu'à remboursement du titre.

3-3- Le crédit bail القرض الإعتمادي

C'est un mode particulier de financement des investissements. La société de crédit bail met un bien d'équipement à la disposition d'une entreprise pour une période déterminée contre le paiement d'une redevance périodique. Au terme du contrat, l'entreprise a le choix entre trois options : restituer le bien, l'acquérir pour le montant défini lors de la conclusion du contrat, ou renouveler le contrat à des conditions moins coûteuses.

A ces moyens de financement s'ajoutent d'autres sources comme les subventions³⁶; le crédit fournisseurs³⁷ ; le crédit bancaire à court terme (destiné, en partie, à financer les besoins en fonds de roulement).

I-4- L'EQUILIBRE FINANCIER التوازن المالي

Gérer les finances de l'entreprise consiste à rechercher l'équilibre à court, à moyen et long terme entre les besoins financiers et les ressources. Aussi, déterminer les besoins financiers de l'entreprise de manière rigoureuse et rationnelle est un préalable indispensable à la recherche des moyens de financement. Le chef d'entreprise doit, en effet, choisir les moyens de financement les mieux adaptés, c'est-à-dire ceux permettant de préserver les équilibres fondamentaux et en fonction des objectifs de rentabilité, de coûts et de sécurité.

Par conséquent, l'équilibre entre les ressources financières et leurs emplois est fondamental pour la survie de l'entreprise.

³⁶ Sommes versées par l'Etat, une collectivité locale ou un organisme public pour encourager les entreprises.

³⁷ Il permet à l'entreprise de régler ses fournisseurs le plus tard possible et donc de réduire ses besoins en fonds de roulement.

II- LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES وظيفة الموارد البشرية

La fonction « gestion du personnel » a été considérée jusqu'à une époque récente comme une simple fonction d'administration du personnel. Cette vision classique a peu à peu laissé place à une fonction modernisée qui prend en considération le moyen et le long terme pour édifier des politiques de gestion du personnel intégrées.

Aujourd'hui, les dirigeants d'entreprises découvrent que le potentiel humain est un atout qu'il faut gérer. Et à travers cette gestion, la fonction « ressources humaines » apparaît et prend une nouvelle proportion.

II-1- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES تسيير الموارد البشرية

1-1- Définition de la GRH تعريف الوظيفة

La gestion des ressources humaines (GRH) est définie comme « *l'ensemble des actions qui visent à ajuster les compétences des collaborateurs de l'organisation, avec les besoins des marchés qu'elle décide de satisfaire* ». ³⁸. Elle a pour objet d'optimiser, de manière continue, les compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

La GRH est également l'ensemble des actions et des décisions qui permettent de traiter et de résoudre les problèmes des individus en milieu de travail : il s'agit des activités de gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières, du recrutement, de la rémunération, de l'évaluation, de la négociation et de la mobilité.

Avec l'adoption d'une vision générale et cohérente des activités de la gestion du personnel, la notion de « ressources » a été introduite pour spécifier la gestion des hommes dans les entreprises.

1-2- Contenu et objectifs de la GRH محتوى و أهداف تسيير الموارد البشرية

La gestion du personnel assure « *l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention des ressources humaines visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite* » ³⁹.

³⁸ De FABREGUES, op. cit. p. 121.

³⁹ De FABREGUES, op. cit. p. 122.

L'acquisition **الكسب** renvoie aux opérations de définition des postes de travail et des qualifications requises, de recrutement, de sélection et d'accueil de personnel.

Le développement **التنمية** englobe toutes les activités de formation et d'évaluation des performances.

La conservation **الإحتفاظ** ou le maintien concerne les aspects de gestion administrative et de suivi des carrières.

Deux principaux objectifs de la gestion du personnel sont visés :

Les objectifs fonctionnels qui visent à attirer des employés qualifiés, à garder les employés productifs, à accroître leur motivation et à faire pleine utilisation de leur compétence.

Les objectifs organisationnels visent à accroître la productivité du travail, à améliorer la qualité de vie au travail et à respecter le cadre juridique.

La fonction « ressources humaines » se décompose en cinq grands domaines : l'administration du personnel, la gestion de l'information et de la communication, les conditions de travail, les relations professionnelles, le climat social.

II-2- LES PRINCIPALES ACTIVITES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

المهام الأساسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية

2-1- Le recrutement **التوظيف**

Le recrutement peut être défini comme « *un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes correspondant au poste vacant* »⁴⁰.

Le recrutement répond à un besoin spécifique en personnel, mais constitue aussi le moyen par lequel l'entreprise augmente ses compétences et se dote de valeurs et d'expériences nouvelles.

Ainsi, un processus de recrutement implique plusieurs étapes qui vont de la définition précise du besoin, à la prospection, la communication, la sélection des candidats et finalement à l'accueil et l'intégration du nouveau salarié dans l'entreprise.

⁴⁰ DE FABREGUES, op. cit. p. 135 et S.

Pour faire face à ses besoins en personnel, deux modes de recrutement complémentaires (mode interne et mode externe) peuvent être adoptés par l'entreprise. **Le recrutement interne** التوظيف الداخلي représente l'espoir de promotion pour le salarié, **le recrutement externe** التوظيف الخارجي accroît la compétitivité du personnel et sa créativité en modifiant la composition des équipes en place.

2-2- La formation et le perfectionnement التكوين والتحسين

L'entreprise qui veut être performante doit orienter les hommes dans le secteur de leurs compétences et doit adapter les capacités de chacun aux besoins de l'entreprise, car une entreprise vaut ce que valent les individus qui la composent⁴¹. Il s'agit, pour ce faire, d'établir un plan de formation et de perfectionnement.

La formation est l'ensemble des actions qui débouchent sur un apprentissage. Elle permet à l'entreprise d'améliorer son efficacité et au salarié d'améliorer ses compétences.

La formation a trois finalités : consolider l'existant, accompagner les changements et préparer l'avenir. En matière de gestion des ressources humaines, elle permet d'atteindre plusieurs objectifs tels que l'intégration, la promotion, la prévention, l'acquisition et l'entretien des compétences et la motivation. Elle est souvent présentée comme un investissement immatériel devenu indispensable à la survie de l'entreprise.

La formation permet dans un premier temps de remédier aux insuffisances de la culture industrielle et technique des salariés. Elle est imposée par l'évolution sociale et technique dans laquelle vit l'entreprise. Les bouleversements technologiques poussent l'individu à s'adapter en permanence aux changements dans la pratique de son métier.

La formation et le perfectionnement aident à améliorer les compétences et les connaissances. Le perfectionnement est le moyen efficace qui permet à l'individu d'exercer son métier de manière efficiente. Il vise la préparation des salariés à des nouveaux postes. La formation contribue plutôt à améliorer l'assimilation des conditions actuelles de l'action exercée.

⁴¹ DE FABREGUES, op.cit. pp. 148-149.

2-3- La rémunération⁴² الأجرة

La rémunération peut être définie comme « l'ensemble de ce que reçoit l'employé de la part de l'entreprise en échange de son travail ».

Elle est composée d'éléments fixes ou variables, en nature ou en espèces, de rétribution monétaire, d'avantages sociaux et de commodités offertes par l'entreprise.

En établissant le système de rémunération de ses salariés, l'entreprise doit le faire dans le respect de la législation du travail et des conventions collectives.

La rémunération est composée des éléments suivants : le salaire de base, les primes fixes ou variables suivant le rendement, les avantages en nature (voiture, logement, etc.), les avantages sociaux (assurance, indemnités de déplacement, tickets restaurant...), l'intéressement (participation des salariés au capital de l'entreprise).

2-4- L'évaluation التقييم

L'évaluation des ressources humaines consiste à apprécier la performance passée, présente et potentielle d'un salarié dans son environnement de travail. Elle peut être suivie d'une politique de gestion de carrière et de gestion de la formation.

La gestion de carrière vise à réaliser un équilibre entre les besoins en personnel, les attentes vis à vis du travail, les potentiels et les aspirations individuelles des salariés. Elle se présente sous la forme d'un plan de carrière qui précise et organise les flux de mobilité interne, en fonction des besoins de l'entreprise, et des souhaits et potentiels des salariés.

La gestion de la formation permet au personnel de s'adapter à l'environnement et d'accomplir efficacement ses missions, actuelles et futures, à travers l'incitation du salarié à améliorer ses connaissances, ses aptitudes et ses capacités à résoudre les problèmes.

⁴² M. DE FABREGUES, op. cit. pp.137-144

Conclusion

Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, les dirigeants assument quatre missions principales :

- Gérer des valeurs afin d'être plus compétitif que les concurrents, définir des orientations pour assurer le développement de l'entreprise, assurer leur mise en œuvre grâce à une bonne connaissance des outils et des missions de chaque fonction.
- Bâtir un plan pour organiser les activités, faire des choix sur la nature de la structure, ajuster la structure selon des circonstances internes et externes.
- Connaître les comportements humains et gérer l'adhésion des personnes en s'appuyant sur des techniques managériales.
- Identifier les sources et les types de changements organisationnels, comprendre les raisons de la résistance et maîtriser la gestion des réformes en ajustant le mode de gestion aux spécificités de la situation.

Telles sont les composantes de l'organisation et du management des entreprises. Elles étaient le fil conducteur de ce cours dont la modeste ambition est d'offrir un aperçu synthétique et pédagogique sur le management des entreprises.

Bibliographie

1. Ouvrages généraux

BALLAND, S. et Bouvier, A-M. Management des entreprises, DUNOD, Paris, 2008.

BARABEL, M. MEIER, O. et TEBOUL, Th. Les fondamentaux du management, DUNOD, Paris, 2008.

BAYNAT- LENDREVIE- LAVY, Mercator, tout le marketing à l'ère digitale !, 12^e éd. Dunod, Paris, 2017

BERNNEMANN B., SEPARI T., Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2011.

BRUNO. B. et Christine. H, Management, DUNOD, Paris, 2010.

BALLAND Stéphane et BOUVIER Anne-Marie, Management des entreprises en 24 fiches, DUNOD, Paris, 2008.

BOUBA-OLGA Olivier, L'économie de l'entreprise, Editeur Seuil, Paris, 2003.

BRENNEMANN Rudolf et SEPARI Sabine, Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2001.

BUSSENAULT Chantal et PRETET Martine, Economie et gestion de l'entreprise, 4^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006.

CHARRON Jean-Luc et SEPARI Sabine, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001.

COCULA François et POULON Frédéric, Introduction générale à la gestion, 5^{ème} édition, Collection Les Topos, Dunod, Paris, 2014.

CONSO Pierre et HEMICI Farouk, « L'entreprise en 20 leçons », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006.

DARBELET Michel et al, l'essentiel sur le management, 5^{ème} édition, BERTI éditions Alger, 2011.

De FABREGUES Muriel, Introduction à la gestion, 2^e éd. Dalloz, Paris, 2012.

DESREUMAUX, A. Introduction à la gestion, Armand colin, Paris, 1992.

DESREUMAUX, A. Théorie des Organisations, éd. Management, Paris, 1998.

HOUNOUNOU Albéric, 100 fiches pour comprendre le management, 3^{ème} édition, Bréal, Paris, 2011.

JOBARD Jean-Pierre et GREGORY Pierre, « Gestion », Précis Dalloz, Editions Dalloz – Sirey, Paris, 1997.

JOSSE Roussel, « Economie et management de l'entreprise », Editions-Harmattan, Paris, 2011.

KOONTZ, H. et O'DONNELL, C., Management principes et méthodes de gestion, Mac Graw Hill, SLE, 1980.

MAYRHOFER Ulrik, Management stratégique, Bréal éditions, Paris, 2007.

MINTZBERG Henry, Managing, BK, San Francisco, California, 2009.

MINTZBERG Henry, tracking strategies: toward a general theory, Oxford University press, London, 2007.

MINTZBERG Henry, structure in five: designing effective organizations, Prentice Hall, New-Jersey, 1993.

PASTRE Olivier, « Economie d'entreprise », 2ème édition, Economica, Paris, 2011.

PLANE Jean-Michel, théorie des organisations, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003.

POTTIER P., « Introduction à la gestion », Les éditions FOUCHER, Paris, 2001.

ROBBINS, S. et De CENZO, D., Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson Education, 4ème Edition, SLE, 2004.

ROBE Jean-Philippe, L'entreprise et le droit, Que sais-je ? P.U.F., Paris, 1999.

SOPARNOT Richard, Organisation et gestion de l'entreprise, 2^e éd. Dunod, Paris, 2012.

SOUTENAIN J. F. et FARCET P., organisation et gestion de l'entreprise, BERTI éditions, Alger, 2007.

ROJOT Jacques, théorie des organisations, éditions ESKA, Paris, 2003.

WINSLOW Frederick Taylor, the principals of scientific management, Harper & Brother Publishers, New York and London, 1919.

2.Cours

DIANI A., Cours de MANAGEMENT, Faculté de droit et de sciences économiques, université de Fes, 2015-2016

MAHOUI Karim, Cours de Gestion de l'entreprise, faculté des Sciences économiques, université de Bejaia, 2016-2017

NORIGEAON Philippe, LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE, Cours magistral

OMENGUELE René Guy, COURS D'ECONOMIE D'ENTREPRISE,

3.Dictionnaires :

MAHE H., « Dictionnaire de Gestion : Vocabulaire, concepts et outils », ECONOMICA, Paris, 1998.

PIRIOU Jean-Paul et CLERC Denis, lexique de sciences économiques et sociales, 8ème édition, collection Repères, La Découverte, Paris, 2007.

Sommaire

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : LA GESTION ET LE GESTIONNAIRE	1
I- DEFINITION DE LA GESTION	2
II- ASPECTS DE LA GESTION	2
1- Un aspect science	2
2- Un aspect art	2
II-LE GESTIONNAIRE	3
1- Les rôles du gestionnaire	3
1-1- Les rôles interpersonnels	3
1-2- Les rôles informationnels	4
1-3- Les rôles décisionnels	4
2- Les compétences du gestionnaire	4
CHAPITRE II : L'ENTREPRISE.....	5
I- LES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE.....	6
II- LES ROLES DE L'ENTREPRISE	7
1- Le rôle économique.....	7
2- Le rôle social	7
3- Le rôle politique.....	7
4- Le rôle décisionnel	8
5- Le rôle d'affectation de revenu	8
III- LA CLASSIFICATION DES ENTREPRISES	8
1- La classification juridique	9
1-1- Les entreprises privées	9
1-1-1- Les entreprises individuelles.....	9
1-1-1- Les entreprises sociétaires	9

1-2- Les entreprises publiques.....	10
2-Classement selon le secteur d'activité.....	10
2-1- Le secteur primaire	10
2-2- Le secteur secondaire.....	10
2-3- Le secteur tertiaire.....	10
2-4- Le secteur quaternaire.....	10
3-Classement selon la taille.....	11
3-1- Les petites et moyennes entreprises PME.....	11
3-2- Les grandes entreprises	11
CHAPITRE III : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....	11
I – DEFINITION.....	12
II- LES COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT	12
1-Le micro environnement	12
1-1- Les fournisseurs.....	12
1-2- Les clients	13
2- Le méso environnement	13
2-1- Les concurrents	13
2-2- Les acteurs périphériques	13
2-2-1L'environnement financier	13
2-2-2- Les pouvoirs publics	14
2-2-3- Le pouvoir syndical.....	14
3 -Le macro environnement.....	14
3-1- L'environnement économique.....	14
3-2- L'environnement technologique	15
3-3- L'environnement social.....	15
3-4- L'environnement écologique	15
3-5- L'environnement géographique.....	15
3-6- L'environnement international	16
3-7- L'environnement culturel.....	16

III- LES CARACTERISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT	16
1- La stabilité	16
2- La complexité	16
3- La diversité des marchés.....	17
4- L'hostilité	17
CHAPITRE IV : LES FONCTION DE LA GESTION	17
I-LA FONCTION PLANIFICATION	18
1- Définition.....	18
2- Les étapes de la planification.....	18
2-1- L'évaluation de la situation	18
2-1-1 L'évaluation interne.....	18
2-1-2 L'évaluation externe	19
2-2- L'élaboration de la mission et des objectifs	19
2-2-1.La mission	19
2-2-2. L'objectif	19
2-2-2-1.Les objectifs stratégiques	19
2-2-2-2.Les objectifs tactiques	19
2-2-2-3.Les objectifs opérationnels	20
2-3- L'élaboration des stratégies	20
2-4- La préparation des plans et des propositions budgétaires.....	20
2-5- Réalisation des plans d'action et évaluation des résultats	20
II-FONCTION ORGANISATION	20
1- Définition.....	20
2- Les structures organisationnelles.....	21
2-1- La structure hiérarchique	21
2-2- La structure fonctionnelle	21
2-3- La structure divisionnelle	21
2-4- La structure matricielle	22
III-LA FONCTION DIRECTION.....	23
1- Définition.....	23
2- La motivation	23

3- Les styles de direction	23
4- L'Influence du leadership	23
IV-LA FONCTION CONTROLE	24
1- Les étapes du processus de contrôle	24
2- Les caractéristiques d'un processus de contrôle efficace	25
CHAPITRE V : LA FONCTION APPROVISIONNEMENT	25
I-PRESENTATION DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT	26
1- Définition	26
2- Objectifs	26
II- LA POLITIQUE D'ACHAT.....	26
1- Les étapes du processus d'achat	26
2- La sélection du fournisseur	26
II-LA GESTION DES STOCKS	26
1- Définition et objectifs	26
2- Le rôle du stock dans l'entreprise	27
3- Les coûts liés aux stocks.....	27
3-1.Les coûts de passation des commandes.....	27
3-2.Le coût de possession du stock	28
3-3.Les coûts de rupture (ou de pénurie).....	28
CHAPITRE VI : LA FONCTION PRODUCTION	28
I.PRESENTATION DE LA FONCTION PRODUCTION	28
1- Définition.....	28
2- Objectifs et mission.....	29
II-LA TYPOLOGIE DES SYSTEMES DE PRODUCTION	29
1-La production en continu (de masse)	29
2- La production par projet (sur commande).....	29
3- La production en discontinu (par lot).....	30

III.LA LOCALISATION DE L'UNITE DE PRODUCTION.....	30
CHAPITRE VII : LA FONCTION COMMERCIALE	31
I. Connaissance du marché	31
1-La segmentation	31
2. Identification des besoins des consommateurs	32
2.1. Evolution des besoins.....	32
2.2. Facteurs influençant l'acte d'achat	33
II. Marchéage ou marketing-mix.....	33
1. Le produit	33
2. Le prix	33
3. La communication.....	34
4. La distribution.....	35
CHAPITRE VIII : LA FONCTION FINANCIERE.....	35
I-PRESENTATION DE LA FONCTION FINANCIERE	36
1- Définition.....	36
2- Objectifs et missions	36
II- LA DETERMINATION DES BESOINS DE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE	36
1- Les besoins du cycle d'exploitation	36
2- Les besoins du cycle d'investissement	37
3- Les besoins du cycle de financement.....	37
III- LES MOYENS DE FINANCEMENT DES BESOINS	37
1- Les capitaux propres	37
2- Les emprunts à moyen terme.....	37
3- Le crédit bail.....	38
IV- L'EQUILIBRE FINANCIER.....	38
CHAPITRE XIX : LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	38
I- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	39
1- Définition de la GRH	39
2- Contenu et objectifs de la GRH	39
II- LES PRINCIPALES ACTIVITES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	40
1- Le recrutement.....	40

2- La formation et le perfectionnement.....	40
3- La rémunération	41
4- L'évaluation	42
Conclusion	43
Bibliographie	44