



Semestre : 2  
Module : Techniques de Gestion I  
Elément : Economie & l'Organisation de l'Entreprise  
Enseignant : Mr DAKHAMA BENANI

*Eléments du cours*

- Chapitre 1 : Introduction
- Chapitre 2 : L'environnement de l'entreprise
- Chapitre 3 : La fonction commerciale
- Chapitre 4 : La fonction financière

**Numérisation & Conception**  
**Mr Mohamed-Fadil ZIADI**

**Le Portail des Etudiant d'Economie**

[www.e-tahero.net](http://www.e-tahero.net)  
[contact@e-tahero.net](mailto:contact@e-tahero.net)

## CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

### I- Qu'est ce que l'entreprise :

L'entreprise, composante importante de nos sociétés souffre de l'inexistence de définition claire. Ronald H. Coase qui doit son prix Nobel à son travail sur l'explication de l'origine de la firme (1937), ne la délimite pas de manière plus précise. L'entreprise est un lieu de « coordination dirigée » par opposition au marché, lieu de « coordination spontanée ».

Dans l'optique traditionnelle qui a longtemps dominé, l'entreprise est une unité de fabrication qui transforme et commercialise des biens et des services. Cette définition mécaniste de l'entreprise, ne dit rien sur sa structure. L'entreprise est considérée comme gérée par un individu ou un groupe homogène d'individus.

Alfred D. Chandler donne une définition plus complète. Pour lui, l'entreprise est un acteur économique qui remplit simultanément quatre conditions :

- C'est une entité juridique autonome, pouvant passer des contrats avec ses employés, fournisseurs, distributeurs et clients.
- C'est une entité administrative, c'est-à-dire dotée d'une équipe de managers pour assurer la coordination d'un ensemble de tâches spécialisées.
- C'est une collection d'actifs, de compétences et de capacités, d'équipements et de capitaux.
- C'est le principal instrument de la production et de la distribution des biens dans les économies capitalistes et d'orientation de ces activités à travers ses mécanismes administratifs d'allocation des ressources.

L'entreprise est une unité de production de biens et de services, ainsi qu'une unité de répartition des richesses (approche traditionnelle). C'est également un système (approche systémique) ayant des caractéristiques propres.

#### 1- L'approche traditionnelle de l'entreprise :

##### a- L'entreprise en tant qu'unité de production :

Pour fabriquer des biens et des services, l'entreprise industrielle ou commerciale combine différents facteurs de production.

Facteurs de production	Composition	Liens avec la production
<b>Travail</b>	Heures de main-d'œuvre du personnel plus ou moins qualifié.	Les salariés d'une entreprise participent à la réalisation de plusieurs cycles de production.
<b>Capital technique fixe</b>	Terrains, immeubles, machines....	Ces biens permettent la réalisation de plusieurs cycles de production, l'achat de ces biens porte le nom d'investissement,
<b>Capital technique circulant</b>	Fuel, bois, semi-conducteur, fil...	Ces biens disparaissent (fuel) ou sont incorporés au produit fini (bois) à chaque cycle de production, l'utilisation de ces biens porte le nom de consommations intermédiaires,

Le but de l'entreprise est d'atteindre l'efficacité maximale afin de minimiser ses coûts de réaliser des profits. Pour cela, elle recherche la meilleure combinaison possible des facteurs de production.

### **b- L'entreprise en tant qu'unité de répartition :**

Les richesses créées forment valeur ajoutée, servent à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.

### **2- L'approche systémique de l'entreprise :**

Joël de Rosney : « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but ».

Le système - entreprise comporte deux composants :

- Une structure : un territoire délimité, des éléments matériels et humains, des réseaux de communication...
- Une activité : des flux d'énergie, d'informations, de marchandises circulant entre les unités du système, des moyens de contrôle de la bonne marche du système...

C'est en transformant efficacement les flux (ou ressources) que le système – entreprise est susceptible d'atteindre les objectifs qu'il s'assigne. Ce processus peut être décrit par les opérations suivantes :

#### **a- L'entreprise est un système ouvert :**

L'entreprise est en relation avec son environnement économique, technologique, fiscal,... par des flux d'entrée et des flux de sortie.

- Flux d'entrée :

- Facteurs de production (ex. main d'œuvre, matériel, matière première) ;
- Financiers (capitaux) ;
- D'informations (ex. technologies nouvelles, législation, études de marché...).

- Flux de sortie :

- Produits et services ;
- Financiers (dépenses, revenus) ;
- D'informations (publicité, bilan...).

#### **b- L'entreprise est un système finalisé :**

L'entreprise poursuit une double finalité :

- Une finalité à caractère personnel (ex. prestige, pouvoir, profit et sécurité de l'entrepreneur et des dirigeants) ;
- Une finalité à caractère institutionnel : économique (survie et développement de l'entreprise) et sociale (satisfaction du personnel) ou sociétale (intégration dans l'environnement satisfaction des besoins...).

### **3- Les différentes dimensions de l'entreprise :**

L'entreprise apparaît à la fois comme une unité économique de production et de répartition.

Une organisation sociale est un système politique, le poids de ces différentes dimensions étant variable en fonction de la nature, de l'activité du statut juridique de l'entreprise et de sa taille.

#### **a- L'entreprise, unité de production et de répartition :**

La mission de production de biens ou de service vendus sur un marché est la dimension la plus évidente de l'entreprise. Cette dernière réalise une combinaison productive à partir de ressources en hommes et en moyens, matériels, technologies, financiers. Elle crée de la valeur par la transformation de ces inputs en outputs (produits semi-finis ou finis, services). Cette approche traditionnelle de la création de richesse, mesurée par la valeur ajoutée, a longtemps conduit les économistes et les gestionnaires à privilégier la fonction technique de production.

**b- L'entreprise, organisation sociale :**

L'entreprise est un lieu où se rencontrent ceux que les sociologues appellent des «acteurs sociaux », c'est-à-dire des individus et des groupes plus ou moins institutionnalisés. Les hommes et les femmes impliqués dans l'entreprise sont porteurs de compétences diverses et de savoir-faire mis à la disposition de l'organisation, au sien d'une structure qui les met en relation. Il sont donc insérés dans un réseau de flux physiques et flux d'information. Assurer la cohérence d'ensemble du système suppose une certaine communauté d'objectifs entre les participants à l'organisation, la mise en place de procédures de coordination, de coopération et de communication.

Mais les individus sont aussi porteurs d'aspirations à l'organisation, chacun cherche à satisfaire plusieurs catégories de besoins, comme l'ont montré les travaux de l'école des relations humaines, en particulier ceux de Maslow : accès à un emploi et donc à un revenu, besoin d'appartenance à un groupe, besoin de reconnaissance, besoin d'accomplissement personnel. Cette dimension sociale de l'entreprise renvoie aux réflexions sur la motivation et, de ce fait, rejoint les préoccupations de nature économique. Une réelle implication du personnel est, en effet, la garantie d'un consensus social qui permettra à l'entreprise d'atteindre des performances économiques de haut niveau.

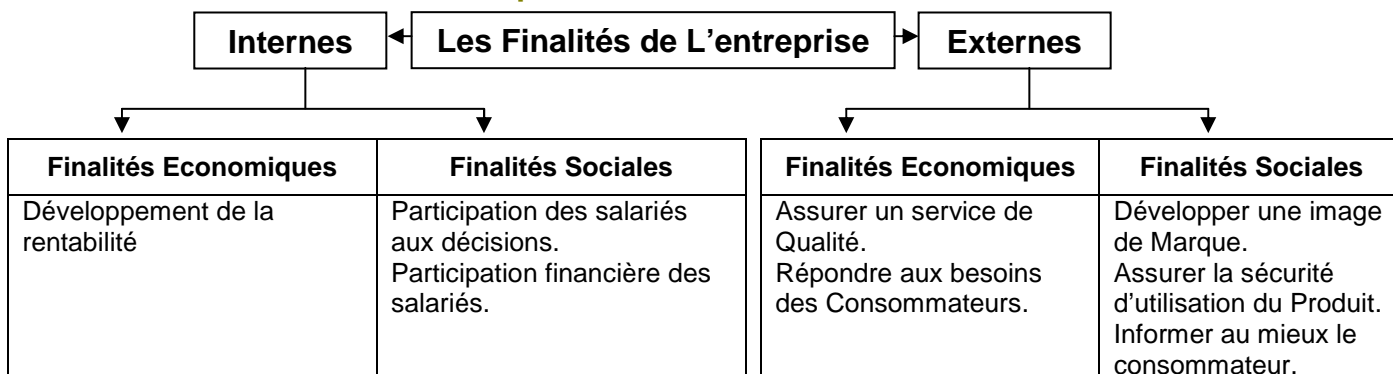
Les débats sur la dimension sociale de l'entreprise s'élargissent aujourd'hui à des considérations plus « sociétales ». Les difficultés croissantes du marché du travail tendent à remettre en cause le rôle de l'entreprise comme lieu privilégié d'insertion dans la société et comme vecteur de développement social. Des exemples récents (par exemple, l'annonce par Renault de la fermeture d'une usine en Belgique) mettent en évidence l'importance, mais aussi les limites du rôle des entreprises comme acteurs structurants su tissu économique et social. Plus généralement, c'est la place de l'entreprise en tant qu'institution sociale qui est alors en question. Quel rôle joue-t-elle comme instance de régulation au sein de notre société ?

L'entreprise est un lieu d'insertion, mais une proportion croissante de personnes n'y a pas accès. D'où l'émergence de nouveaux thèmes de réflexion, notamment autour de l'idée d'une « citoyenneté de l'entreprise », traduisant l'idée que celle-ci a des droits et des devoirs envers la société.

**c- L'entreprise, système politique :**

L'entreprise est un lieu d'affrontements, d'antagonismes, de conflits, liés à des ambitions personnelles ou à des oppositions d'intérêts collectifs. Les jeux de pouvoir dans les organisations sont nombreux et difficiles à cerner, la notion de pouvoir étant elle-même complexe. En effet, elle ne se limite pas à l'influence exercée par un individu ou un groupe sur l'ensemble de la structure. Plusieurs sources de pouvoir existent : celui, juridique et financier, porté par les détenteurs du capital, celui, issu de la compétence, détenu par la technocratie et les managers, celui des salariés représentés par leurs syndicats. A cela, il faut ajouter les pouvoirs exercés de l'extérieur, les mouvements de consommateurs en constituant une bonne illustration.

**4- Finalités et buts de l'entreprise :**



En raison de leur caractère multidimensionnel, on ne peut réduire la finalité des entreprises à la seule recherche du profit, même si cette dernière est essentielle. Du reste, il existe des entités économiques qui ne visent pas à titre principal la réalisation d'un profit. C'est le cas des entreprises du secteur public et, dans le privé, de celles du secteur de l'économie sociale (coopératives, associations à but lucratif...).

D'autres objectifs peuvent alors être énoncés, comme l'utilité sociale, ou, plus généralement, la pérennité et la survie de l'entreprise.

#### **a- La recherche du profit :**

L'analyse économique présente classiquement l'entreprise comme mue par la recherche du profit maximum, objectif porté en réalité par ses membres et non par l'entreprise en tant que telle. Si le profit constitue bien la finalité de la majorité des entreprises, une double précision s'impose concernant l'objectif de recherche d'un profit maximum.

Les acteurs de l'organisation, actionnaires, dirigeants, salariés..., poursuivant leurs buts propres qui ne se confondent pas nécessairement avec le principe de maximisation du profit. Par exemple lorsque le dirigeant d'une entreprise est amené à opérer des arbitrages, il peut privilégier une croissance régulière des performances de l'entreprise qui leurs permettra de consolider sa propre position dans la structure, au détriment de la mise en œuvre d'une opération risquée, mais source potentielle de profits importants. Ceci illustre les conflits possibles de pouvoir entre des actionnaires soucieux d'une rentabilité maximum à court terme, et des ménages dont les préoccupations sont à plus long terme et orientées aussi vers la recherche d'une position sécurisante.

#### **b- Les objectifs secondaires :**

Pour assurer sa survie, l'entreprise doit se fixer toute une série d'objectifs correspondant aux différents axes de son développement. D'ailleurs, dans l'énoncé de leurs politiques générales, les dirigeants d'entreprise insistent de plus en plus sur leurs objectifs en termes d'innovation, d'expansion, de développement des ressources humaines.

## CHAPITRE 2 : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'entreprise est un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces et d'opportunités.

La connaissance de l'environnement oriente donc les choix stratégiques. L'entreprise doit adapter sa stratégie aux changements de réglementations (normes européennes), écologiques (labels), commerciales, fiscales et sociales.

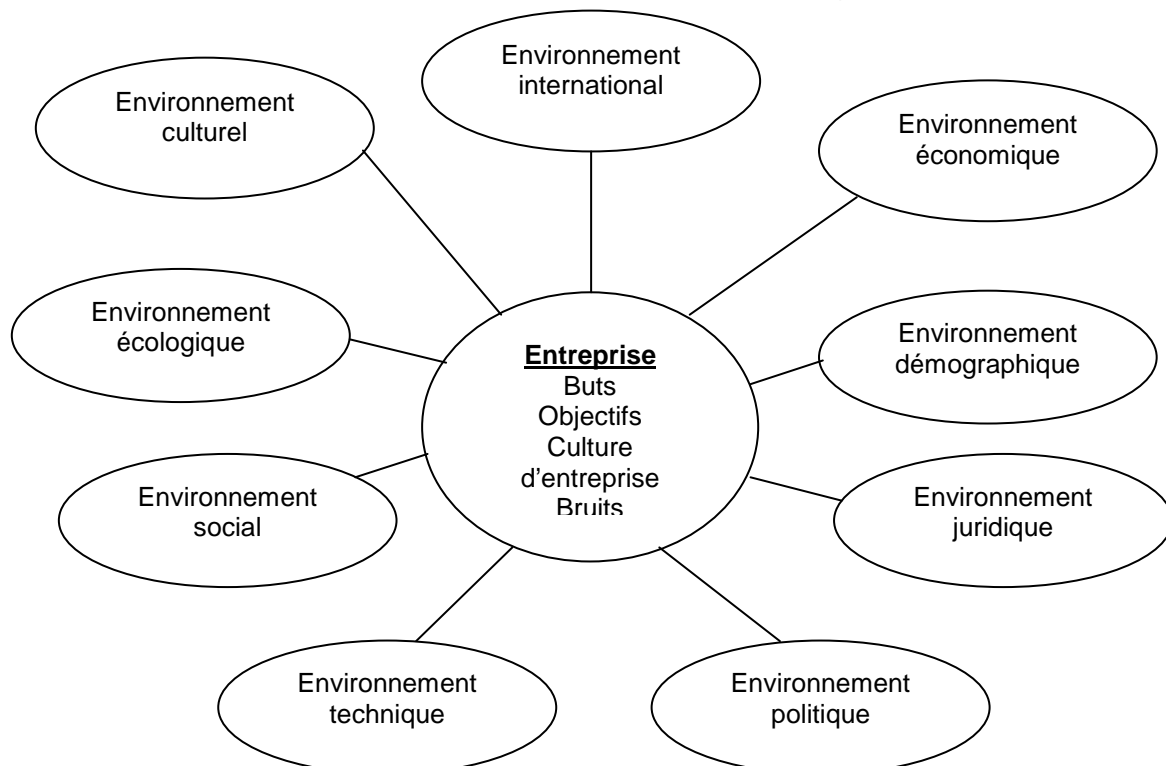
Il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès : l'entreprise doit maîtriser l'évolution de ses facteurs clés (transformation de l'environnement, actions de la concurrence).

La veille stratégique recouvre l'ensemble des techniques mises en place par l'entreprise pour détecter, le plus tôt possible, les signes précurseurs de changements importants de son environnement pouvant déstabiliser son activité et permettre d'anticiper ainsi les risques. C'est le « radar » de l'entreprise. Quelques exemples :

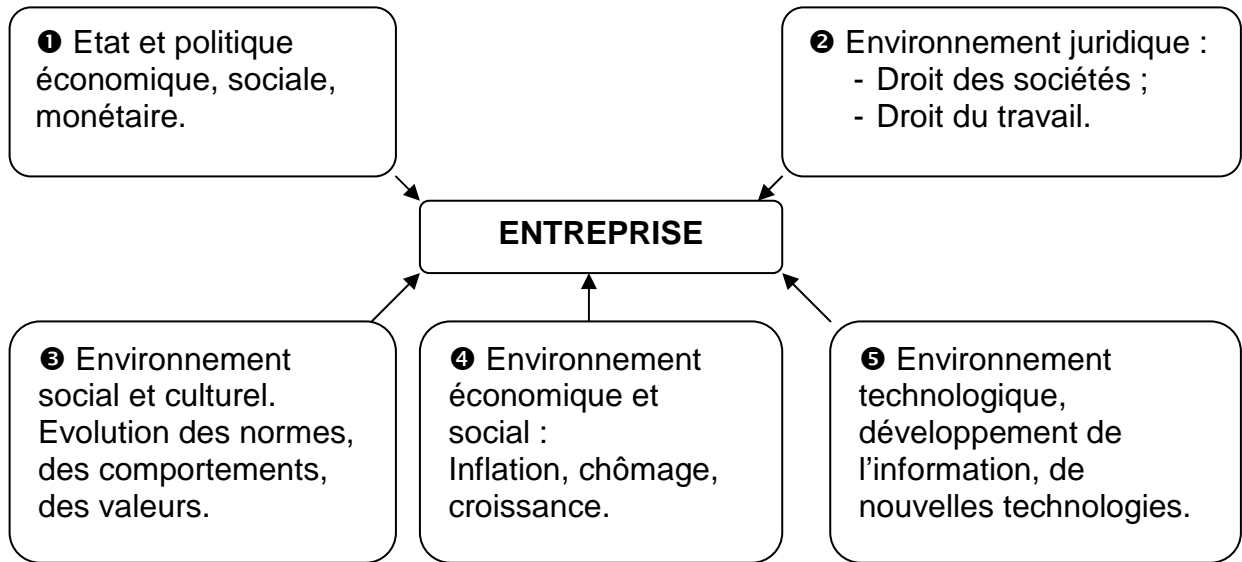
- Surveillance des besoins des clients : veille commerciale,
- Recherche d'informations sur les concurrents : veille concurrentielle ;
- Recherche d'innovations, de nouveaux produits : veille technologique ;
- Veille environnementale sur le Web (cyber veille).

Tous les facteurs externes à l'entreprise (externalités) qui l'influencent ou sont influencés par son action constituent son environnement. L'entreprise doit donc analyser les variables clés de son macro environnement car la concurrence est mondiale, et de son micro environnement car la source de sa compétitivité se situe au niveau local.

L'environnement présente des contraintes et des menaces (transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause les positions stratégiques et la position concurrentielle d'une firme) qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des opportunités (phénomène susceptible de faciliter l'atteinte des objectifs) de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir, « une opportunité est souvent de début d'une grande entreprise »



Les différentes compositions de l'environnement général sont figurées sur le graphique ci-dessus.



## CHAPITRE 3 : LA FONCTION COMMERCIALE

La vente, dans son acceptation large de mise à la disposition des utilisateurs de biens et de services, est la raison d'être de la firme. La fonction commerciale n'a pourtant pas toujours été considérée comme prioritaire, bien qu'elle assure l'essentiel des recettes d'une entreprise. L'évolution du contexte concurrentiel et l'enrichissement des techniques de marketing lui confèrent désormais un rôle central dans les organisations. La dimension opérationnelle de la fonction consiste à définir les différentes composantes de ce qu'on appelle le marketing-mix (actions concernant le produit, son prix, sa distribution, sa promotion).

### 2- La démarche marketing :

C'est une méthodologie utilisée par l'entreprise pour percevoir les besoins des consommateurs, créer un produit ou un service en adéquation avec ces besoins et le vendre de façon à satisfaire ces besoins. Elle se concrétise généralement sous la forme d'un système d'information mercatique.

Avant de proposer un produit sur le marché, l'entreprise doit connaître les besoins des consommateurs. Elle doit concevoir des biens ou des services adaptés aux attentes de la demande. C'est donc à partir d'une réflexion sur le consommateur et ses besoins que découle le choix de la production et non l'inverse.

Cette approche est la base essentielle de l'état d'esprit mercatique. Celui-ci consiste à penser client avant de penser production, à privilégier les relations de l'entreprise avec le marché : il faut produire ce que souhaite le consommateur et non produire ce que convient à l'entreprise.

### 3- Le plan mercatique (le marketing-mix) :

Il synthétise la mercatique opérationnelle qui consiste à prendre des décisions concernant chacun des quatre points suivants :

Action	Contenu
Le produit	Il faut le définir en fonction des besoins détectés et des contraintes du marché: qualité, esthétique, emballage, norme...
Le prix	Il doit être fixé en fonction des coûts de fabrication, des exigences des consommateurs et du positionnement du produit
La distribution et la force de vente	Elle doit être choisie en fonction du produit, de la clientèle visée et de l'image de marque de l'entreprise,
La communication	Il faut la définir en fonction de l'information et de l'image de marque que l'on veut donner au produit ou à l'entreprise,

#### a- Le système d'information mercatique :

L'information est une donnée recueillie et mise en forme pour pouvoir être exploitée. Le système d'information un ensemble d'éléments (matériels, logiciels, personnes) permettant la collecte, la saisie, le traitement et la diffusion d'information.

Cette information est quantitative (prix, coûts, délais, part de marché, budget...) ou qualitative (comportement du consommateur, perception de l'image de marque, étude de la concurrence...).

#### b- Les évolutions de la fonction commerciale :

La fonction commerciale a longtemps été considérée comme secondaire par rapport à la production. Son importance n'a cessé de croître avec l'accentuation des contraintes concurrentielles, mais aussi en raison des évolutions sociologiques et culturelles.



**☛ L'optique « produit » :**

Dans les années d'après-guerre, les marchés absorbent la production sans effort commercial particulier de l'entreprise. Il n'y a pas de problèmes de débouchés, mais le marché sélectionne néanmoins les produits présentant les meilleures performances. La fonction commerciale dominée par l'optique « produit », a pour mission de « distribuer » et d'« écouler » ce qui a été produit.

**☛ L'optique « vente » :**

L'« écoulement » des produits est devenu plus problématique au fur et à mesure ou s'est constitué un marché plus offreur et ou la concurrence s'est progressivement accentuée. Le consommateur est alors confronté à une offre diversifiée. Pour orienter ses choix, il a fallu chercher des circuits nouveaux de distribution, intensifier l'effort commercial par des actions promotionnelles, des politiques publicitaires et de communication de plus en plus élaborées. Dans ce contexte, la fonction commerciale est dominée par l'optique « vente » : l'accent est mis sur les moyens et les méthodes de vente permettant d'atteindre les consommateurs.

- L'ère du marketing :

Au lieu d'être considéré comme le dernier maillon de la chaîne, le marché est devenu un objet premier d'investigation. Du coup, l'activité commerciale s'est déplacée de l'aval vers l'amont du cycle d'exploitation (conception, production, vente).

**☛ Activité commerciale et marketing :**

Avec la croissance et son rôle dans l'entreprise, le marketing a rapidement étoffé ses outils d'analyse, faisant appel à de nombreuses sciences et disciplines (statistique, économétrie, sociologie, psychologie, théories de la communication, etc.). Le terme de « marketing » a d'ailleurs fini par désigner l'ensemble des activités commerciales de l'entreprise, y compris la vente à proprement parler et ses différentes techniques.

Mais le marketing correspond à une vision à la fois enrichie et offensive de la fonction commerciale. Il intègre en effet différentes dimensions :

- D'étude d'abord (du marché, du comportement des consommateurs, de prévision des ventes, etc....) ;
- De conception des produits ou services nouveaux, de consommation (dans l'entreprise et à l'extérieur) ;
- De contrôle (élaboration de plans, de budgets, etc.).

## CHAPITRE 4 : LA FONCTION FINANCIERE

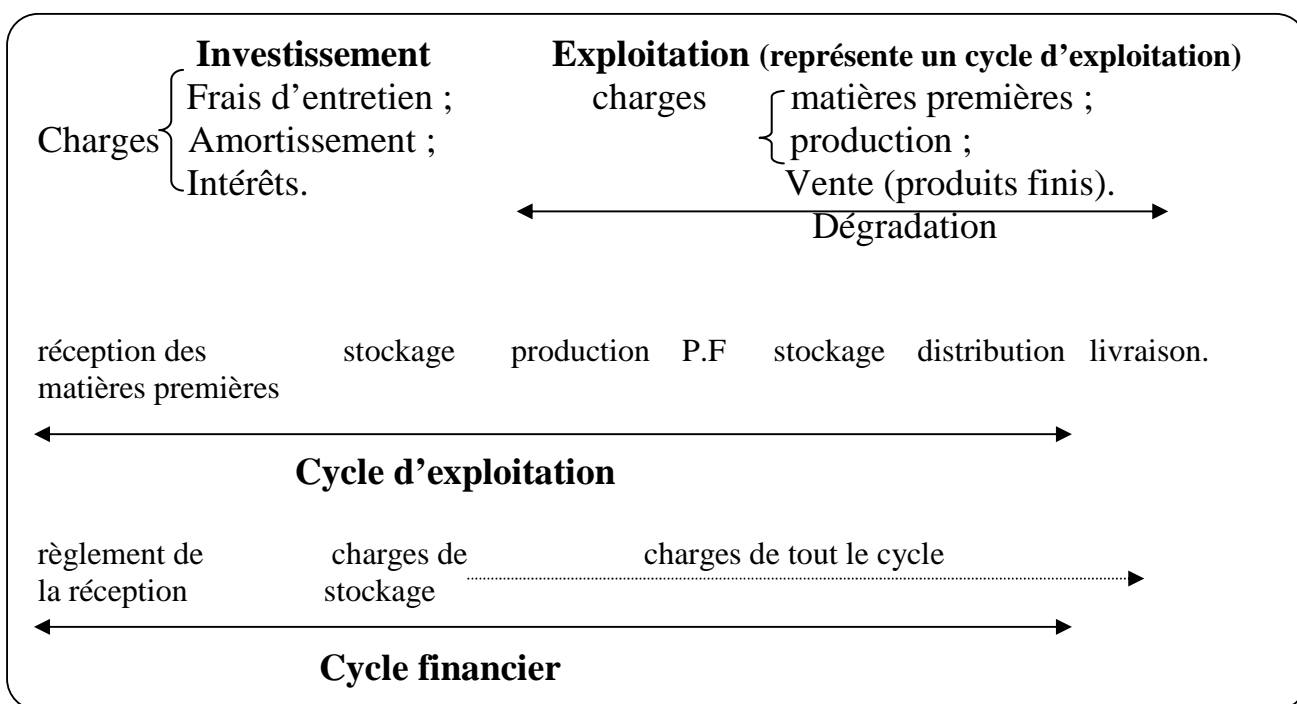
Cette fonction doit garantir à l'entreprise des ressources nécessaires à son fonctionnement et à son développement, au temps voulu et au moindre coûts, elle précis un double objectif :

- De solvabilité ;
- De rentabilité (utilisation des capitaux de la manière la plus économique).

Par ces missions, la fonction financière a un rôle stratégique et participe aux décisions de politique générale (acquisition, cession, à définition da la politique financière). A un niveau plus opérationnel, la fonction financière vise à financer les opérations de fonctionnement et d'exploitation.

Les opérations de l'entreprise ont une traduction au terme financier et représentent les phases successives de trois cycles :

- Le cycle d'exploitation ;
- Le cycle financier ;
- Le cycle d'investissement.



Il faut avoir une certaine harmonie entre ces deux cycles pour avoir un certain équilibre, et ensuite pour avoir un bénéfice, et c'est d'ailleurs le principal rôle de la fonction financière.

### I- La variété des besoins de financement :

#### 1- Le financement des investissements :

Le financement des investissements est un souci rencontré au démarrage de l'entreprise (locaux, machines, équipement, agencement ...), ce besoin d'investissement est également manifeste lors de la réalisation d'un accroissement de la production, c'est ce qu'on appelle un investissement de capacité ou à l'occasion de la modernisation et de lutte contre l'obsolescence, ou encore un investissement destiné à renouveler un équipement devenu vétuste (c'est l'investissement de renouvellement).

L'analyse de la réalité économique montre un développement de l'investissement immatériel qui s'exprime par des dépenses en recherche ou formation en étude marketing, en logiciel, en organisation. Etc.

#### 2- Le financement de l'exploitation :

Le cycle d'exploitation de l'entreprise fait naître des besoins financiers d'exploitation. Le cycle d'exploitation est celui qui sépare :

- Dans une entreprise commerciale, la date de l'achat de la marchandise et le date de sa vente ;
- Dans une entreprise industrielle, la date de l'achat de la matière première et la date de la vente des produits finis.

Ce cycle d'exploitation donne naissance à un cycle financier qui tient compte du délai du règlement des charges d'exploitation et des délais du recouvrement des produits d'exploitation.

Ce cycle financier dépend de la durée de fabrication, d'approvisionnement et de distribution et des masses financières nécessaires.

Le cycle d'investissement entraîne également des charges qui doivent être couvert par l'excédent des produits d'exploitation sur les charges d'exploitation.

Pour diminuer les besoins de financement, les entreprises cherchent à obtenir le paiement des créances sur les clients avant l'échéance, ou s'adressent à des banques pour trouver les ressources nécessaires.

### Quels sont les moyens dont peuvent disposer les entreprises ?

- Les crédits des fournisseurs : permettent à l'entreprise de ne pas payer « cache » ses achats des matières premières ou des marchandises ;
- Les concours bancaires : la banque est une institution financière qui fait le commerce de l'argent et qui prévoit parmi ses produits destinés à l'entreprise, ceux destinés à financer les exploitations les plus importantes sont :

**La facilité de caisse** : c'est l'autorisation donnée à l'entreprise pour utiliser des fonds empruntés à la banque sur des périodes très courtes (quelques semaines voire quelques jours) pour faire face à des dépenses urgentes (comme le paiement des salaires) ;

**Le découvert** : représente la possibilité que l'entreprise a passé débitrice sur une période plus long ;

**Le crédit de compagne** : est destiné à financer les achats de matière première pour des entreprises ayant une activité saisonnière ;

**Avance sur marchandise** : à pour objet de financer des besoins importants en stockage. Les stocks ainsi financés sont maintenus comme gag (garantie) du crédit accordé ;

**L'escompte** : est l'opération du crédit par laquelle la banque met à la disposition d'un client la provision d'un effet avant l'échéance ;

- L'affacturage : (factoring) est une opération qui consiste à effectuer les transferts des créances commerciales à un « factor » organisme financier spécialisé qui avance les liquidités à l'entreprise et se charge à l'échéance de recouvrer ses créances. à côté de ces engagements bancaires et d'affacturage la trésorerie de l'entreprise peut être soulagé par des engagements par signature qui peuvent éviter à l'entreprise de déboursier de sa trésorerie en présentant une garantie de la banque.