

# INTRODUCTION AU MANAGEMENT

## Partie I : L'entreprise, une organisation évolutive :

### 1- Définition et typologie des entreprises :

#### A- L'entreprise une unité de production :

Une entreprise est un agent économique qui acquiert et combine des facteurs de production pour mettre des biens et des services sur le marché à la disposition d'autres agents économiques.

D'une manière générale, il existe cinq agents économiques :

- L'entreprise
- Les ménages
- L'Etat ou administration
- Les institutions financières
- Le reste du monde.

L'entreprise est, donc, un agent économique dont la fonction essentielle est de produire et/ou de distribuer des biens et des services qui ont vocation à être vendus. L'entreprise se différencie des agents économiques qui proposent des services non marchands.

Un bien est défini comme étant un produit acheté et vendu en l'état ou produit fabriqué pour être vendu par l'entreprise ; alors que le service est un « service » offert par l'entreprise tel que le transport, l'assurance, ...

Les produits et services de l'entreprise sont, en effet, réalisés à partir de biens et services produits par d'autres entreprises (ex : des machines, des outils, des bâtiments - éléments matériels-, de l'information, des brevets – éléments immatériels-).

Pour produire, l'entreprise a besoin de facteurs de production. Parmi ceux-ci, on distingue classiquement le facteur capital et le facteur travail.

- **Le facteur capital** correspond à la somme des biens qui sont utilisés durablement, à savoir les machines, les terrains, les bâtiments, les capitaux, l'information qui sont tous utiles à la production d'autres biens.

Le facteur capital se subdivise en deux parties, l'une fixe, l'autre variable.

- **Le capital fixe** est constitué par les biens d'équipement qui restent immobilisés sans devoir être remplacés par des biens équivalents (à ceci près qu'ils subissent une usure matérielle qui à terme rend obligatoire leur remplacement par un matériel souvent plus moderne).

Exemple : machine de production, voitures, ordinateurs.

- **Le capital variable** est remplacé par d'autres biens équivalents détruits et incorporés dans le processus de production. Exemple : stocks de tissus.

- **Le facteur travail** est apprécié de manière quantitative et qualitative. On en mesure la quantité par le temps des salariés mais aussi des propriétaires participant effectivement à la direction de leur entreprise. On en mesure la qualité par la qualification professionnelle des membres et par leur motivation au travail.

## **B- La diversité des classifications des entreprises :**

Les entreprises peuvent être classées selon des critères économiques ou juridiques.

### **• Les critères économiques de classification des entreprises :**

Les notions de branche et de secteur renvoient à une classification des entreprises d'après leur production.

#### **➤ Classification par branches :**

Une branche d'activité regroupe les entreprises ou les fractions d'entreprises ayant la même activité, et réalisant le même type de biens et services. Elle inclut les activités qui nécessitent les mêmes techniques, les mêmes matières, etc., et permet de comparer, pour les entreprises d'une même branche, tous les agrégats d'analyse.

Plus sommairement, on remarquera que ces différentes branches se ramènent aux éléments suivants : agriculture, industrie, bâtiments et travaux publics et commerce.

#### **➤ Classification par secteur :**

A la différence de la notion de branche, le secteur regroupe les entreprises ayant la même activité. Classiquement, on différencie ainsi :

- **Le secteur primaire** : regroupe toutes les activités qui utilisent directement des ressources naturelles : agriculture, pêche, chasse, mine ;
- **Le secteur secondaire** : regroupe toutes les activités de transformation : l'industrie, l'énergie, le bâtiment, les travaux publics ;
- **Le secteur tertiaire** : regroupe les activités de commerce et de services.

#### **➤ La classification des entreprises par taille :**

La taille de l'entreprise peut-être appréhendée selon plusieurs critères. Celui de l'effectif est souvent retenu. Ainsi :

- La très petite entreprise (ou micro entreprise) regroupe de 0 à 9 salariés
- La petite entreprise de 10 à 49
- La moyenne entreprise est de 50 à 499
- La grande est à partir de 500 salariés

### **• Les critères juridiques de classification des entreprises :**

On distingue classiquement les entreprises du secteur public et celles du secteur privé.

#### **➤ Le secteur public :**

Le secteur public comprend deux catégories :

- **Les sociétés publiques** qui sont des sociétés qui bénéficient de la personnalité morale, constituées des grandes entreprises nationales, présentes essentiellement dans le secteur de l'énergie(OCP, par exemple) et celui des transports (ONCF, par exemple).

- **Les quasi-sociétés publiques** qui sont des administrations qui vendent plus de 50% de leur production sur le marché (la poste, par exemple).

➤ **Le secteur privé :**

On distingue également deux catégories :

- **Les sociétés de capitaux** comprennent notamment la **société anonyme (SA)** dont les titres de propriétés sont librement cessibles et dont les actionnaires ne sont responsables des pertes qu'à hauteur de leurs apports, et la **société à responsabilité limitée (SARL)** dont le régime juridique de la responsabilité des dettes est la même que dans la société anonyme, mais dont les actions ne sont pas librement cessibles ;

- **Les sociétés de personnes** incluent la **société en non collectif** et la **société en commandité simple**. Dans la première, les associés sont responsables sur leurs biens propres des pertes de la société (il n'y a pas de dissociation des patrimoines de l'entreprise et de l'entrepreneur). Dans la seconde, les commandités obéissent au même régime de responsabilité que dans le cas de la société en non collectif (il n'y a pas de dissociation des patrimoines de l'entreprise et de l'entrepreneur) et les commanditaires obéissent au même régime juridique de la responsabilité des dettes que dans la société de capitaux (responsabilité des pertes à hauteur de leurs apports).

• **Classification des entreprises selon la nature d'activités :**

- **Entreprise commerciale** : Qui achète des marchandises en l'état et les revends en l'état, sans transformation ;
- **Entreprise de production** : Qui achète de la matière première, l'incorpore dans un cycle de production pour obtenir un produit fini ;
- **Entreprise de service** : Qui vend des services tel l'assurance.

**C- Identité et Identifiant :**

• **Identité Commerciale :**

- **Les dénominations sociales** : La dénomination sociale identifie la personne morale, c'est-à-dire l'entreprise en tant qu'entité dotée d'une existence juridique propre : Régie Nationale des Usines Renault, SA par exemple. Cette dénomination fait l'objet d'une déclaration obligatoire au greffe lors de l'immatriculation de la société au Registre du commerce et des sociétés. La dénomination sociale choisie ne doit pas porter atteinte à une autre dénomination sociale, ni à d'autres droits antérieurs tels que noms commerciaux, enseignes ou marques.
- **Le nom commercial** est le nom de fantaisie sous lequel une entreprise se fait connaître de sa clientèle : Renault est le nom commercial de la Régie Nationale des Usines Renault, SA, plus simple et plus facile à mémoriser que la dénomination sociale. Il figure en général au Registre du commerce.
- **L'enseigne** est le signe visible qui permet de distinguer et de localiser un établissement où s'exerce l'activité. Les dénominations sociales, noms commerciaux et enseignes ne s'acquièrent pas par un dépôt. Le droit naît du

premier usage. Il est protégé par l'action en concurrence déloyale et les principes de la responsabilité civile.

- **La marque** est le signe distinctif d'un produit ou d'un service. Ce peut être une marque de fabrique, de commerce ou de service. Elle est protégée pour une durée de 10 ans, indéfiniment renouvelable.

La marque peut prendre les formes les plus variées : nom patronymique ou nom de fantaisie, chiffres, lettres, dessin, combinaison de couleurs. Elle doit obligatoirement être associée à des produits ou services à désigner explicitement dans le dépôt.

Pour être protégées, les marques - verbales, figuratives ou complexes - doivent respecter certaines conditions :

- **Elles doivent être distinctives** : Ne pas être constituées exclusivement d'un terme nécessaire ou générique ("vêtement" pour désigner des pantalons par exemple), et ne pas se borner à désigner une caractéristique du produit (comme "transparent" pour du verre).

- **Elles doivent être licites** : Ne pas comporter d'éléments trompeurs qui pourraient induire le consommateur en erreur sur les caractéristiques du produit ou service.

Ne pas comporter de signes interdits par la loi, comme les drapeaux, les armoiries, les emblèmes et poinçons officiels de pays ou d'organisations intergouvernementales, ou être contraire à l'ordre public et aux bonnes mœurs.

- **Elles doivent enfin être disponibles** : Il est prudent, avant le dépôt, de s'assurer que la marque envisagée ne porte pas atteinte à des droits antérieurs, notamment des marques, dénominations sociales, noms commerciaux, enseignes. Si vous désirez déposer une marque, l'OMPIC (Office Marocain de la Protection Industrielle et Commerciale) tient à votre disposition une brochure "Protéger sa marque", qui vous indiquera l'ensemble des démarches à suivre. Des brochures sur les recherches d'antériorités sont aussi disponibles.

- **Le logo** est un élément figuratif, c'est à dire un signe qui s'adresse seulement à l'œil (dessin, emblème, étiquette, vignette, hologramme, figure abstraite ou représentative comme le "crocodile de Lacoste"), une organisation particulière d'un mot (police de caractère précise...), un monogramme (les "C" entrelacés de Cartier).

### **A savoir :**

### **Qu'est ce qu'un certificat négatif ?**

Le certificat négatif est un document qui donne à son détenteur, que ce soit personne physique ou morale, la jouissance exclusive d'une dénomination, sigle ou enseigne.

Le certificat négatif a une durée de validité d'une année. En effet, si l'immatriculation au registre du commerce locale n'intervient pas dans un délai d'une année, à compter de la date de délivrance du certificat, celui-ci devient caduc.

### **CONSEILS PRATIQUES**

- Les sigles (abréviations) doivent être les initiales ou les premières lettres des mots formant la dénomination commerciale ou l'enseigne, et ne doivent pas dépasser un seul mot.
- Le changement de la nature juridique, d'une société inscrite au Registre du Commerce, ne nécessite pas de Certificat Négatif.
- En cas d'acquisition ou de location d'un fonds de commerce connu sous une enseigne commerciale, il est procédé sur le registre du commerce du

précédent propriétaire ou du bailleur, à la radiation de l'inscription du fonds cédé ou loué, cette radiation doit être jointe à la demande du certificat négatif en cas où le nouveau bénéficiaire désire continuer avec la même enseigne.

- Pour l'utilisation d'une dénomination, d'un nom ou d'une enseigne commerciale déjà inscrits au registre du commerce par une autre personne morale ou physique, l'intéressé doit fournir une autorisation écrite et signée du propriétaire initial de la dénomination du nom ou de l'enseigne objet de la demande, tout en ajoutant une mention de distinction à sa demande.

- En cas d'une demande de transformation d'une enseigne, déjà inscrite au registre du commerce, en tant que dénomination commerciale, le demandeur doit produire, en plus de la demande, un certificat de radiation ou de suppression délivré par le tribunal compétent.

- **Identité Fiscale :**

- **Immatriculation au Registre de commerce :**

### **- Qu'est ce que le Registre de Commerce ?**

Le registre du commerce peut être défini comme un répertoire officiel des personnes physiques et morales ayant la qualité de commerçant.

Le système national comprend :

- Les registres locaux tenus par les secrétariats greffes des tribunaux compétents;
- Le registre central tenu par l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC)

### **- Immatriculation au Registre de Commerce :**

Conformément à la loi 15-95, formant code de commerce, sont tenus de se faire immatriculer au Registre du Commerce :

- Toute personne physique ou morale de nationalité marocaine ou étrangère qui exerce une activité commerciale au Maroc;
- Toute succursale ou agence, marocaine ou étrangère;
- Toute représentation commerciale ou agence commerciale des Etats, collectivités, ou établissements publics étrangers;
- Tout établissement public Marocain à caractère commercial ou industriel soumis par leurs lois à l'immatriculation au Registre du Commerce;
- Tout groupement d'intérêt économique.

Par ailleurs, outre les déclarations d'immatriculations, doit être inscrit au registre du commerce, toute modification, radiation ou acte juridique afférent aux établissements immatriculés.

- **Immatriculation des personnes physiques :**

L'immatriculation du commerçant ne peut être requise que sur demande écrite du commerçant lui-même ou de son mandataire muni d'une procuration écrite qui doit être jointe à la demande.

La demande doit être déposée au secrétariat - greffier du tribunal dont relève l'établissement principal ou l'entreprise commerciale.

L'immatriculation au registre du commerce doit être faite dans les trois mois qui suivent

○ **Immatriculation des personnes morales :**

L'immatriculation au registre du commerce doit être faite dans les trois mois qui suivent la création de la société.

L'immatriculation d'une société ne peut être requise que par les gérants ou par les membres des organes d'administration, de direction ou de gestion.

➤ **Immatriculation au Rôle des patentes :**

La patente est un impôt payé par l'entreprise. Cet impôt permet d'identifier fiscalement l'entreprise. Cet impôt est obligatoire et payé annuellement.

• **Identité Juridique :**

La société peut être soit une société de personnes ou une société de capitaux.

➤ **Sociétés de personnes :**

Dans cette première catégorie, le promoteur est engagé aussi bien pour sa «mise» dans la société elle-même, que dans son patrimoine personnel.

Pour ce type de sociétés, on distingue :

1- **Société en Nom Collectif (S.N.C.) :**

- **Définition:** C'est une société qui réunit deux ou plusieurs personnes ayant pour objectif d'exercer le commerce sous une raison sociale.

- **Caractéristiques:**

- Le nom qu'elle porte est une raison sociale; seule les noms des associés peuvent y apparaître.
- Elle jouit de la personnalité morale.
- Aucun capital minimum n'est exigé.
- La loi ne fixe aucune valeur minimale des parts sociales.
- Les associés sont solidairement responsables des engagements.

2- **Société en Participation (S.P.) :**

- **Définition:** La loi reconnaît les sociétés en participation dès lors qu'elles sont relatives à une ou plusieurs opérations de commerce.

Elles sont créées pour les objets, dans les formes avec les proportions d'intérêts et aux conditions convenues entre les participants.

- **Caractéristiques:**

- Ce type de société a pour principale caractéristique de rester occulte envers les tiers, sauf pour le fisc où l'acte constatant la constitution de la société est soumise à la formalité de l'enregistrement.
- La société ne jouit pas de la personnalité juridique.
- La gérance agit en son nom, personnel à l'égard des tiers.

### 3- Société en Commandite Simple (S.C.S.) :

#### - Définition et caractéristiques:

Dans ce type de société il existe deux catégories d'associés:

- **Les commandités :** Qui sont des associés en nom, tenus indéfiniment et solidairement responsables de toutes les dettes sociales. Ils échappent à toutes les règles régissant les associés dans les sociétés en nom collectif.
- **Les commanditaires :** Qui sont des associés non responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports. Leurs noms ne peuvent figurer dans la raison sociale Ils ne peuvent gérer la société, mais par contre, peuvent passer un contrat de travail avec elle et exercer leurs droits de contrôle et de surveillance que leur confère leur qualité d'associés.

#### ➤ Sociétés de capitaux :

##### 1. Société en Commandite par Actions (S.C.A.) :

#### - Définition :

Pour ce type de sociétés on distingue deux catégories d'associés:

- **Les Commandités:** responsables indéfiniment et solidairement sur tous leurs biens.
- **Les Commanditaires:** responsables dans la limite de leurs apports en numéraire ou en nature.

#### - Caractéristiques :

En principe, aucun nombre minimum d'associés n'est exigé, cependant la loi exige la désignation d'un conseil de surveillance composé de 3 membres au moins parmi les actionnaires et la participation d'un commandité au moins. Il faut donc au moins 4 associés.

- Il n'est pas exigé de capital minimum.
- Le capital est constitué des apports des deux catégories; à l'exclusion des apports en industrie et en crédit commercial.
- L'obligation de libérer l'intégralité des apports en nature et le quart des apports en numéraire ne s'applique pas aux apports des commandités.
- La société est régie sous un nom social qui doit nécessairement être celui d'un ou plusieurs associés commandités.
- Le nom d'aucun commanditaire ne peut figurer dans le nom social.
- La désignation d'un commissaire aux comptes n'est pas obligatoire.

##### 2. Société Anonyme (S.A.) :

- **Définition :** C'est une société commerciale dans laquelle les associés, dénommés actionnaires en raison d'un droit représenté par un titre négociable dit «action», ne supportent les dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports.

#### - Caractéristiques :

- Le nombre d'actionnaires ne peut être inférieur à 5
- Si le nombre d'actionnaires dépasse 100, la société est soumise au régime des S.A. faisant appel public à l'épargne.

- Le capital minimum exigé est de 300.000 DH pour les sociétés dites fermées, et de 3.000.000 DH pour les S.A. faisant appel public à l'épargne.
- Les associés peuvent être des personnes physiques ou morales.
- La société n'a pas de raison sociale, mais une dénomination sociale.
- La gestion de la société est assumée de plein droit par un président du Conseil d'Administration.
- La société comprend un Directoire et un Conseil de surveillance.
- Il s'agit d'une formule qui consiste à placer auprès d'un organe de direction (Directoire) cumulant les pouvoirs du Conseil d'Administration et du Président, un organe de surveillance plus vigilant que l'Assemblée Générale.
- La gestion de la société est assumée par un organe de gestion composé du Conseil d'Administration avec un PDG, le Conseil de surveillance et le Directoire.
- Le nombre des membres de l'organe de gestion est compris entre un minimum de 3 et un maximum de 12.
- Pour être nommé au conseil il faut être actionnaire et possédant des actions de garantie, seuls les membres du Directoire sont obligatoirement des personnes physiques (Actionnaires ou non).
- La durée de fonctions des membres de l'organe de gestion est limitée à 3 ans si elle est fixée par les statuts ou 6 ans si elle est fixée par assemblée.
- Toute nomination d'un Directeur Général, toute définition de ses fonctions et de ses pouvoirs, ne peut avoir lieu que sur proposition du PDG, de même que sa révocation.
- Le PDG est révocable à tout moment.

### 3. **Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.) :**

- **Définition :** C'est une société hybride qui emprunte ses principaux caractères tant à la société de personnes qu'à la société de capitaux.

#### - **Caractéristiques :**

- Le nombre d'associés peut être d'une personne minimum et 50 maximums.
- Les associés ne sont pas commerçants contrairement aux associés en Nom collectif.
- La responsabilité des associés des dettes sociales est limitée au montant de leurs apports.
- La SARL est toujours commerciale quelque soit son objet social.
- Les parts sociales représentant les droits des associés ne sont pas librement négociables, mais cessibles par la voie civile.
- La SARL ne peut pas émettre de titres négociables, elle ne peut émettre par souscription publique que des valeurs mobilières.
- Les parts sociales doivent avoir obligatoirement la même valeur nominale.
- Le capital social ne peut être inférieur à 10.000 Dhs.
- La SARL peut faire le choix entre une raison sociale et une dénomination sociale.
- La gestion de la société est assurée par une gérance dont le nombre de membres n'est pas limité.
- Le gérant est obligatoirement une personne physique associée ou non.
- La durée de fonctions de la gérance peut être librement fixée dans les statuts, à défaut, la durée est fixée à 3 ans.

## **2- Fonctions et organisation des entreprises :**

## **A- Fonctions de l'entreprise et liens entre elles :**

Une entreprise a pour but de produire des biens et des services afin de satisfaire les besoins du marché. Pour réaliser cet objectif, elle dispose de quatre fonctions principales : Marketing, Production, Finance et Gestion des Ressources Humaines.

- **La fonction Marketing :**

Aucune entreprise ne peut survivre durablement sans vendre ses produits, c'est à dire, en fin de compte, sans satisfaire les besoins des consommateurs auxquels elle s'adresse. Sur ce point, le recours au marketing est une condition impérative au succès.

Le rôle de la fonction marketing consiste fondamentalement à repérer les besoins des consommateurs et à mettre au point les moyens de les satisfaire de façon plus rentable. Ce rôle va s'exprimer à travers plusieurs types d'activités : l'analyse de marché et la mise au point d'une stratégie marketing adaptée.

L'entreprise doit nécessairement connaître et analyser les attentes des consommateurs avant de mettre au point ses produits et déterminer les conditions de leur commercialisation. La démarche marketing est sous-tendue par deux préoccupations principales : connaître et agir.

Le point de départ de cette démarche est l'étude des besoins et des attentes des consommateurs potentiels, et parce qu'elle ne peut satisfaire la totalité des désirs des individus, l'entreprise est amenée à diviser – ou segmenter – le marché, afin de sélectionner des cibles plus précises.

Pour chaque cible retenue, l'entreprise définit alors quatre paramètres dont elle a la maîtrise et qui constituent : le produit, le prix, la distribution et la consommation (le marketing mix). L'évaluation des résultats obtenus permet par la suite de corriger les erreurs observées aux différents niveaux de la démarche.

- **La fonction Production :**

Le rôle de la fonction production consiste à produire les quantités demandées par les clients de l'entreprise en temps voulu, à un coût et à un niveau de qualité déterminé.

La notion de production est fondée sur la transformation des ressources afin de créer des biens et des services. Les besoins des clients potentiels étant évalués par le marketing, la production doit s'effectuer selon une combinaison efficace des facteurs de production, le capital et le travail.

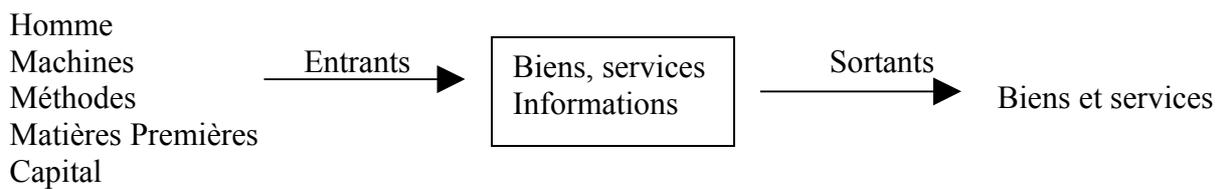
Tous les systèmes de production sont des processus de transformation de ressources en produits ou en services. Ces processus de transformation utilisent du travail, du capital (matières premières, machines) et de l'espace (terrains, constructions) que les gestionnaires de la production rassemblent en cinq catégories (les 5 M) : la Main – d'œuvre, les Machines, les Méthodes, les Métiers et les Moyens financiers.

En tant que processus, le système de production est caractérisé par des flux : un flux de matières premières qui est transformé en produits intermédiaires puis en produits finis ; un

flux d'information (de documents ou de données informatiques) qui oriente et accompagne le flux physique :

### Schéma du système de production

#### **Processus de transformation**



Les flux physiques sont limités en quantité et en qualité par les contraintes du système de production. De même, la capacité des canaux d'information qui entoure ce système délimite sa performance : la gestion des flux d'information, de la planification et du contrôle des systèmes afin d'obtenir une production satisfaisante, est une tâche essentielle du responsable de production.

- **La fonction Financière :**

C'est avec la création des grandes entreprises de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle qu'a probablement émergé la reconnaissance d'une fonction financière indépendante. Les économistes ont écrit à son propos que « rien ne se fait sans son intervention » affirmant ainsi sa primauté sur les quatre autres fonctions. Sans doute voulaient-ils par là tout simplement signifier que dans une économie de marché, fondée sur les échanges, c'est sous forme monétaire que naissent les liaisons entre les agents économiques. Le fait financier est ainsi omniprésent dans la vie de l'entreprise en tous ses moments et sous tous ses aspects (naissance, croissance, autonomie, survie). Aussi, le rôle de la fonction financière sera-t-il celui de prendre des décisions au sujet des flux monétaires caractérisant la marche de l'entreprise. L'accent étant mis autant sur les ressources que sur les emplois.

La fonction financière est celle qui au sein de l'entreprise prépare et exécute les décisions financières, son pouvoir de décision va dépendre de la nature de la décision, de la dimension de l'entreprise et de sa structure.

La fonction financière tend aujourd'hui à jouer un triple rôle : opérationnel, fonctionnel et politique. **Son rôle opérationnel** qui est son essence même, consiste à trouver et à gérer les ressources de l'entreprise ; **son rôle fonctionnel** à gérer le système de planification et de contrôle ; **son rôle politique** à faire prévaloir les contraintes financières de rentabilité et d'équilibre dans le contexte de prises de décision.

- **La fonction Ressources Humaines :**

On considère qu'une entreprise dispose de deux facteurs de production :

- **Le facteur capital**, qui recouvre l'ensemble des machines dont le mode de fonctionnement est plus ou moins facile à appréhender, mais qui est certain.

- **Le facteur travail**, qui correspond à la force de travail présente dans l'entreprise, autrement dit aux individus salariés. Dans ce cas le « fonctionnement » n'est pas facile à appréhender. Il s'agit en fait ici de comprendre le comportement des individus au travail, et d'obtenir leur satisfaction. En effet, on sait qu'une entreprise ayant des salariés satisfaits est une entreprise qui détient un avantage énorme par rapport à ses concurrents, d'autant plus qu'il s'agit d'un avantage particulièrement difficile à imiter.

C'est ce à quoi s'applique la gestion des ressources humaines, en motivant, satisfaisant et en permettant aux salariés de progresser dans leur vie professionnelle.

La gestion des ressources humaines a pris, au fur et à mesure que les entreprises grandissaient, un poids nouveau. De plus, différentes tendances environnementales lourdes telles que la globalisation des marchés, l'évolution technologique, les politiques d'investissement des entreprises et le ralentissement de la croissance, oblige la gestion des ressources humaines à évoluer considérablement.

Trois étapes semblent fondamentales dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit :

- De gérer les nouveaux salariés (les procédures d'embauche),
- « D'entretenir » le personnel existant (le suivi des salariés dans l'entreprise),
- De gérer les départs dont les licenciements,
- De prévoir les besoins futurs en compétences de l'entreprise (gestion prévisionnelle des ressources humaines).

La Gestion des Ressources Humaines est une relativement nouvelle technique qui désigne ce qu'on appelait autrefois la « Gestion du personnel ». L'évolution de la dénomination est significative en ce sens qu'elle a troqué une connotation négative contre une connotation positive.

Le personnel est plutôt synonyme de coût, alors que l'on parle à présent de ressources... une élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre le plus « profitable ».

Autrement dit, il s'agit :

- De savoir trouver et s'approprier cette « ressource »,
- De savoir la motiver, la stimuler,
- De savoir la développer.

## **B- Organisation de l'entreprise – Notion d'organigramme :**

L'entreprise cherche à assurer sa survie et à pérenniser son développement. Pour ce faire, elle va se structurer, c'est à dire d'une part, définir un mode d'organisation qui représente la somme des liaisons, des connexions et des correspondances entre les unités distinctes qui la composent, et d'autres part, déterminer un choix de répartition des moyens humains et matériels utilisés pour diviser le travail et en assurer la nécessaire coordination.

### **a- Définition et caractéristiques des structures :**

#### **➤ Définition des structures :**

Deux définitions peuvent être données à une structure :

- **Définition statique de la structure :**

Structurer, c'est définir l'architecture globale de l'entreprise, concrétisée par le schéma de son organigramme qui est la représentation, à l'instant « t », de la réalité de la hiérarchie de l'entreprise.

En ce premier sens, la structure décrit la manière dont l'entreprise est organisée, dont ses services sont administrés, dont les tâches sont fractionnées et les responsabilités partagées.

- **Définition dynamique de la structure :**

Structurer, c'est concevoir, réaliser des procédures et mettre en œuvre des moyens qui permettent la répartition de tâches distinctes, qui assurent leur coordination et leur contrôle de façon à orienter le comportement des différents acteurs de l'entreprise, en vue d'atteindre les objectifs que celle-ci leur a assignés.

Dans ce second sens, la structure montre l'entreprise telle qu'elle fonctionne, et détaille les modalités d'agencement des ressources, tant humaines que matérielles, retenues pour atteindre les objectifs préalablement fixés.

➤ **Caractéristiques des structures :**

- **Les caractéristiques de base d'une structure :**

La division des tâches et la répartition du pouvoir constituent les caractéristiques premières de la structure.

Trois types de liens entre les acteurs de l'organisation permettent la mise en place d'une structure :

- **Un lien hiérarchique**, indiquant une subordination de la plupart à quelques-uns ;
- **Des liens fonctionnels entre services spécialisés** qui vont permettre à tel service de prendre une mesure qui s'appliquera à tous à partir du moment où elle entre dans son secteur de compétence ;
- **Un lien de conseil** s'établit entre un spécialiste et un cadre.

L'organigramme d'une organisation est la représentation sous forme de schéma de ces organes et de ces liens.

- **Les caractéristiques plus élaborées des structures :**

- **La départementalisation** : L'entreprise doit faire un choix de séparation de ses activités selon plusieurs critères : doit-elle choisir de diviser le travail par spécialisation horizontale des tâches ? ou, à l'inverse, de regrouper toutes les tâches nécessaires à un produit ou à un service ? Ce découpage se nomme la départementalisation.
- **La spécialisation** : L'entreprise, pour s'organiser, peut procéder à un fractionnement de ses activités par fonction, par domaine ou par zone géographique : chacune de ces fractions est spécialisée et composée de spécialistes. La spécialisation intègre donc le nombre de tâches nécessaires à la réalisation d'un travail et le contrôle de celui-ci. La spécialisation peut prendre différentes formes. Il peut s'agir de se concentrer sur un segment bien particulier de la demande ou de développer la maîtrise d'une technologie donnée.

- **La coordination :** En plus du choix du mode de spécialisation, l'entreprise doit mettre en place des procédures de coordination de façon à donner une cohérence à l'ensemble de son activités. En effet, la réalisation du travail dans une organisation suppose une supervision plus ou moins directe, en fonction du choix d'une organisation avec beaucoup ou peu de niveaux hiérarchiques (la tendance actuelle est plutôt à la réduction de leur nombre).
- **La formalisation :** Pour assurer le fonctionnement de certaines organisations, une formalisation des procédures est nécessaire. La formalisation indique le degré de rigueur dans la désignation des fonctions, des organes, des liens et des moyens de coordination retenus. La formalisation est inséparable de la normalisation des procédés de travail ou de fabrication. Elle se traduit souvent par l'édiction de nombreuses procédures et instruments qui séquent les phases nécessaires à la réalisation d'un travail, et précise ce qui est permis et ce qui ne l'est pas.

#### **b- Les différents types de structures :**

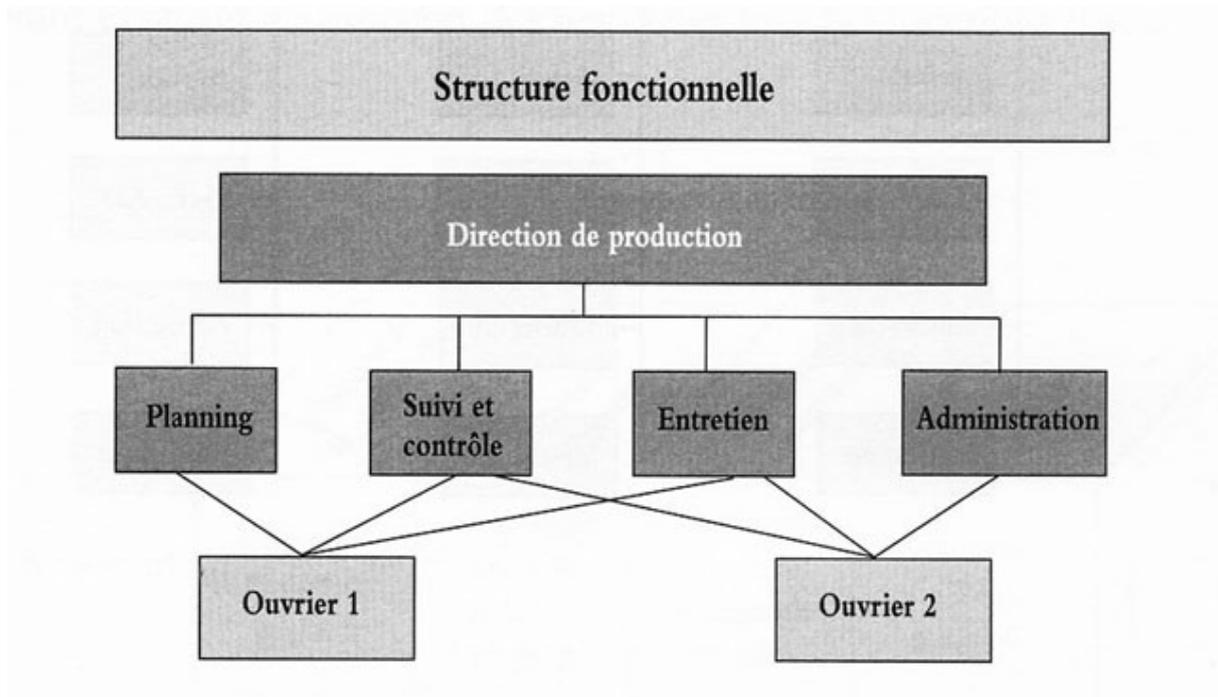
Toute organisation doit faire des choix concernant la structure à adopter : choix quant à la division du travail, choix quant au mode d'exercice du pouvoir et de la décision.

Plusieurs critères peuvent être retenus pour départementaliser les activités et asseoir l'autorité. C'est ainsi qu'on distingue trois types de structures :

##### ➤ **La structure fonctionnelle :**

La structure fonctionnelle réalise un découpage des activités en tenant compte des grandes fonctions (de production, commerciale, financière, la gestion des ressources humaines, etc.). Elle correspond au schéma généralement retenu dans deux cas :

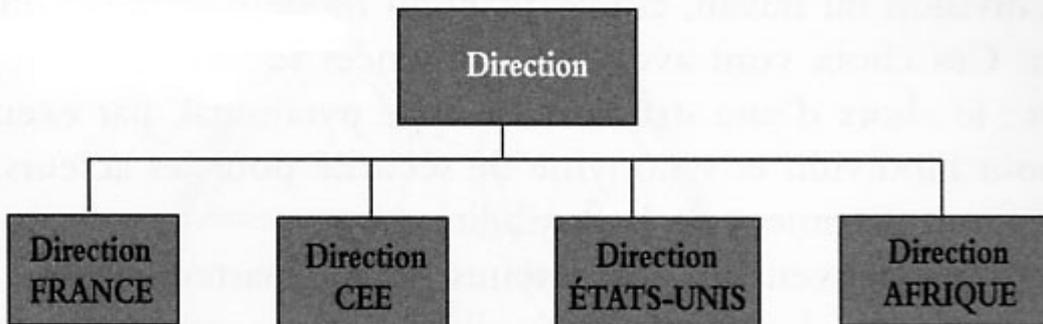
- Dans le cas de petites entreprises où la prise de décision émane du seul dirigeant, sans qu'il y ait d'intermédiaire entre lui et les opérateurs qui effectuent le travail de base ;
- Dans le cas d'entreprises plus grandes, où le mode d'organisation se complexifie avec l'apparition d'organes de supervision du travail des unités opérationnelles.



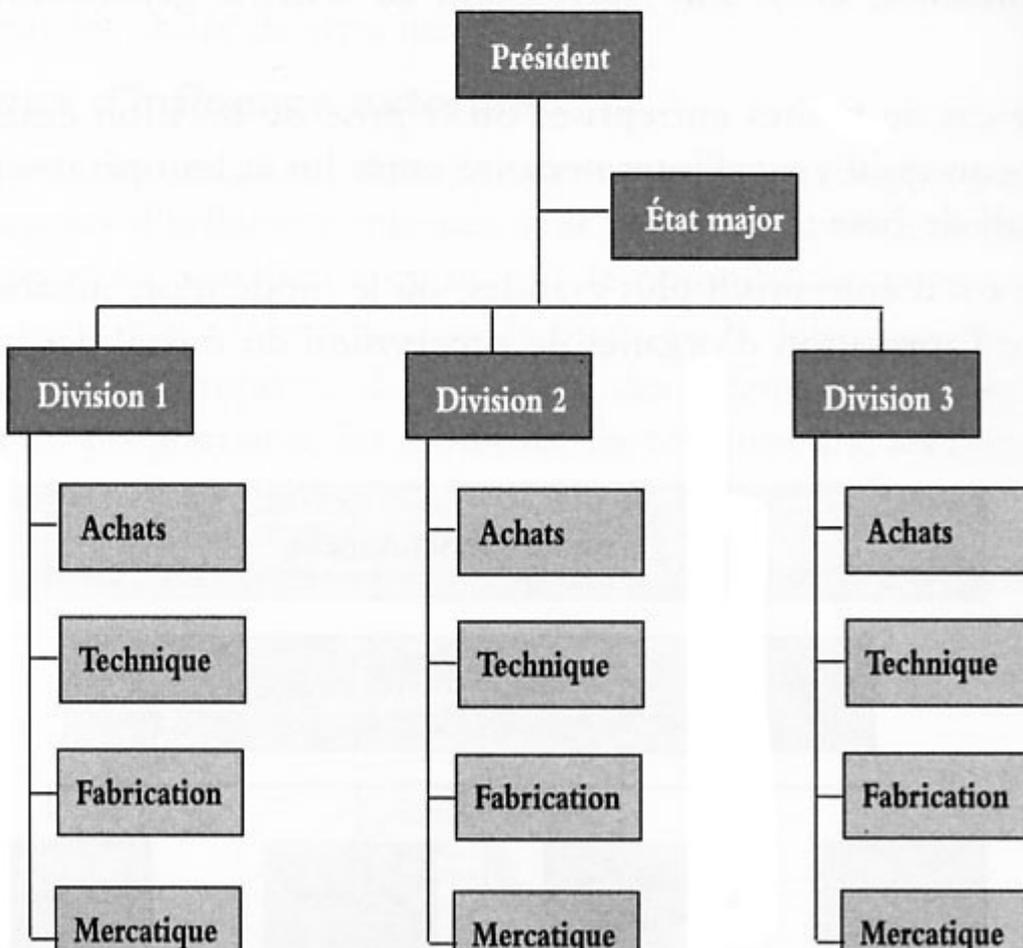
➤ **La structure divisionnelle :**

La structure divisionnelle est fondée sur l'idée d'une division du travail qui s'effectue en regroupant les produits fabriqués en branches et en divisions, ou sur une base géographique. Chaque division peut être considérée comme une unité organisée selon le modèle fonctionnel.

## Structure géographique



## Structure par produits ou divisionnelle



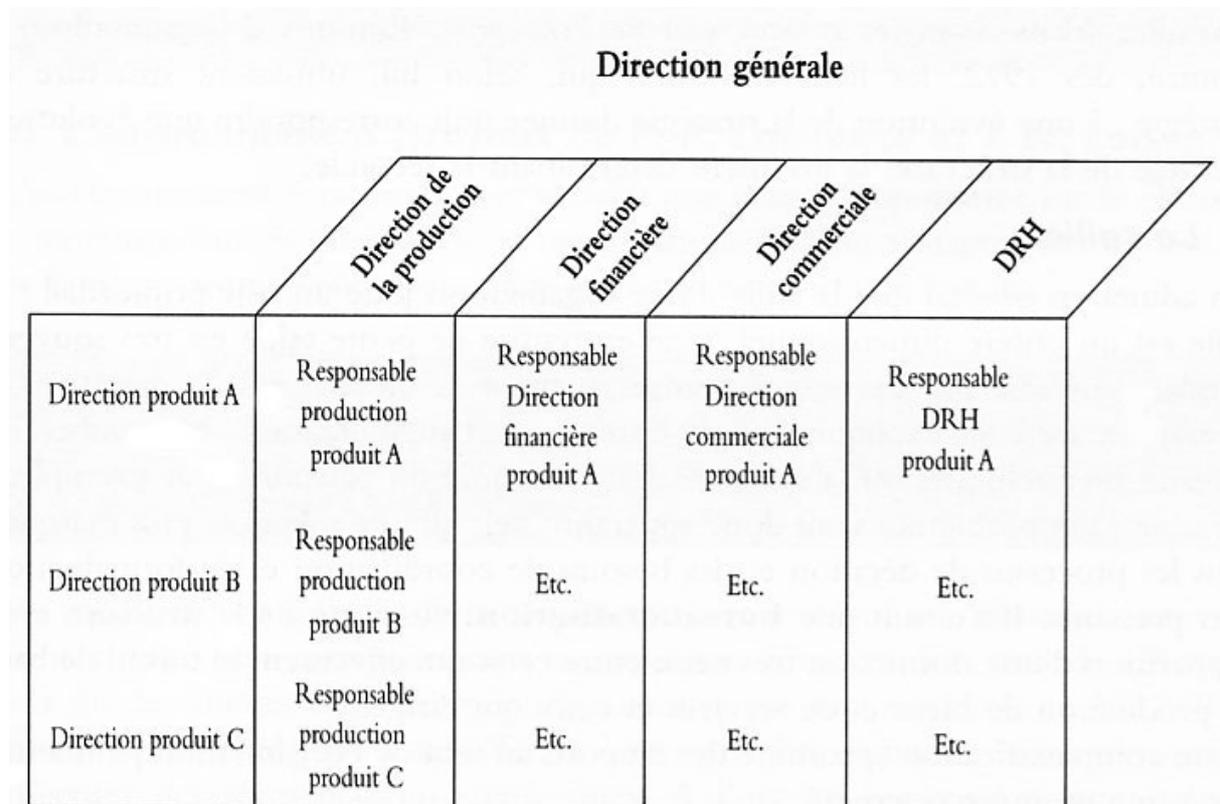
**Avantages et inconvénients des structures fonctionnelles et divisionnelles**

	<b>Mode de découpage des activités</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Structure fonctionnelle</b>	Spécialisation par fonction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarté de l'organisation</li> <li>- Concentration des ressources</li> <li>- Economie d'échelle</li> <li>- Développement de compétences spécialisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisation forte</li> <li>- Coordination et communication transversales difficiles</li> <li>- Relative inertie</li> </ul>
<b>Structure divisionnelle</b>	Divisions selon : - Les unités stratégiques de base - Les produits - Les marchés - Les zones géographiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure décentralisée</li> <li>- Coordination efficace autour de chaque activité</li> <li>- Structure facilement adaptable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispersion des ressources</li> <li>- Déséconomie d'échelle</li> <li>- Développement difficile de compétences spécialisées</li> </ul>

➤ **La structure matricielle :**

La structure matricielle correspond à une répartition des tâches qui combine les deux structures précédentes : la fonctionnelle et la divisionnelle.

L'intérêt de cette structure est d'être transversale, chaque individu ayant deux supérieurs, un chef de produit évoluant en fonction des besoins et un chef fonctionnel fixe.



➤ **L'exercice du pouvoir dans les structures classiques :**

Dans la structure **fonctionnelle** évoluée, le dirigeant ne pouvant pas tout connaître, des subordonnés exercent leur autorité dans le(s) domaine(s) relevant de leur compétence. En revanche, dans la structure fonctionnelle simple, le dirigeant coordonne seul l'activité de quelques personnes (cas de la petite entreprise et de la très petite entreprise qui ne demandent pas une spécialisation des tâches).

Dans la structure **divisionnelle**, les décisions opérationnelles sont prises au niveau de chacune des divisions et les décisions stratégiques appartiennent à la direction.

Si l'intérêt majeur de la structure **matricielle** est que chaque individu ait deux supérieurs, un chef de produit évoluant en fonction des besoins et un chef fonctionnel fixe, cet avantage constitue en même temps la principale limite de ce modèle dans la mesure où le personnel est ballotté entre les deux : une dimension verticale liée, classiquement, à la hiérarchie, et une dimension horizontale, décloisonnante, liée à un projet.

### 3- Les différentes étapes de la vie de l'entreprise :

Le fonctionnement de toute activité économique nécessite une structure qui regroupe les moyens matériels et humains.

Pour organiser le travail, les décisions et les actions liés à une activité économique, il faut donc d'abord créer une entité juridique et économique appelée entreprise.

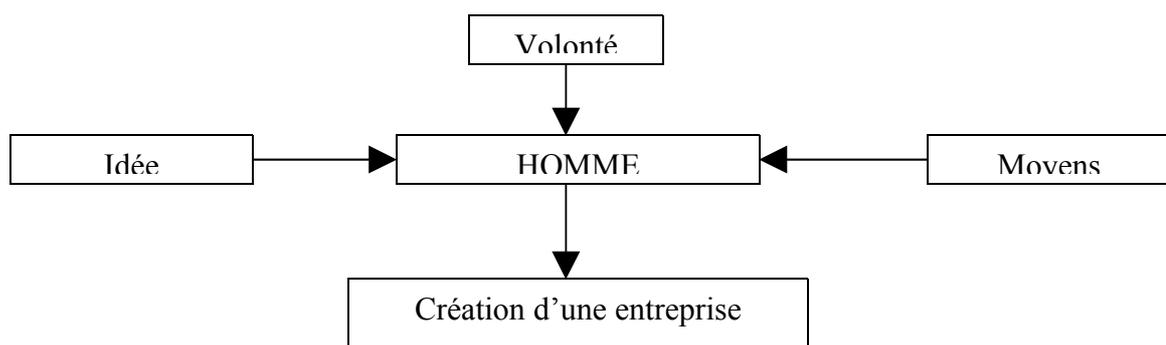
Il est possible de décrire la démarche du créateur à partir des trois questions suivantes :

- Que faut-il pour créer une entreprise : une idée (projet), un homme, un marché (moyens) ?
- Quelles sont les étapes pour créer une entreprise ?
- Que devient le créateur de l'entreprise ?

#### A- Que faut-il pour créer une entreprise ?

Toute création d'entreprise réussie requiert la rencontre et la synergie de trois facteurs interdépendants nécessaires :

- Un homme ayant la volonté d'aboutir ;
- avec une idée qui peut se concrétiser en projet ;
- avec des capacités et des moyens pour la réaliser.



#### ➤ Un homme créateur entrepreneur :

Le point de départ de toute entreprise est un individu qui a **une idée** qu'il désire concrétiser et développer au sein d'une structure qu'il dirige.

Mais au-delà de l'idée, le créateur doit posséder et conserver une volonté et une force de caractère durant la course d'obstacles qu'est toute création d'entreprise. L'investissement physique, psychologique, ainsi que le temps à consacrer au projet, sont importants et font que tout créateur doit être mû par une forte volonté d'entreprendre. Et cela d'autant plus qu'il se heurte souvent à l'incrédulité voire à l'hostilité de sa famille, de son entourage. Ce scepticisme, il le retrouve aussi chez son banquier, ses fournisseurs, l'administration.

**Les motivations**, conscientes, susceptibles de fournir l'énergie nécessaire à un tel dessein sont multiples et souvent entremêlées :

- **Le besoin d'autonomie** : l'auteur du projet cherche un épanouissement professionnel qu'il ne trouve pas dans son environnement de travail actuel ;

- **Le besoin de se réaliser** : certains créateurs sont poussés par le sentiment d'avoir une œuvre à accomplir. Ils ont souvent des projets très innovants, parfois irréalistes ;
- **La recherche de pouvoir et/ou d'un statut social** : ils sont motivés par l'ambition, le besoin de monter dans la hiérarchie sociale ;
- **Le contexte économique** : une conjoncture avec beaucoup de chômage et des encouragements publics peuvent inciter à créer son propre emploi.

➤ **Un projet** :

Au delà d'une idée, d'une intention ou d'une envie, le créateur doit être capable de formaliser un projet complet et cohérent pour justifier de l'intérêt d'une future entreprise.

L'idée doit être réaliste, elle doit être techniquement réalisable et socialement acceptable, c'est à dire que le produit ou le service proposé peut être réalisé avec les moyens dont dispose l'économie à un moment donné (pas avec une énergie qui n'existe pas encore ou un procédé de production non encore maîtrisé) et que, de plus, la demande va être intéressée par cette nouveauté et accepter de payer pour ce produit ou service.

Le projet peut s'appuyer sur **un savoir-faire spécifique** : le créateur peut s'appuyer sur une compétence acquise précédemment : savoir fabriquer un produit ou un composant, être expert dans un domaine, savoir gérer des hommes, sont autant de savoir-faire à exploiter pour réussir une création. S'il n'y a pas de cohérence entre le projet et le savoir-faire du fondateur, le risque d'échec est grand.

Le projet peut être viable s'il intéresse **un créneau encore non exploité** : un segment particulier sur un marché, un secteur ou une niche, qui ne sont pas alimentés, sont pour une nouvelle entreprise, d'excellentes opportunités d'initialiser un marché.

L'idée doit aussi être en **adéquation avec le cadre économique**, juridique actuel de la zone d'implantation : des contraintes réglementaires, le caractère licite d'une activité, les normes techniques en vigueur, des contextes politiques propices ou restrictifs, les critères financiers des banques sont autant de freins qui peuvent condamner sans appel une idée, même si elle est techniquement et socialement viable.

➤ **Des moyens** :

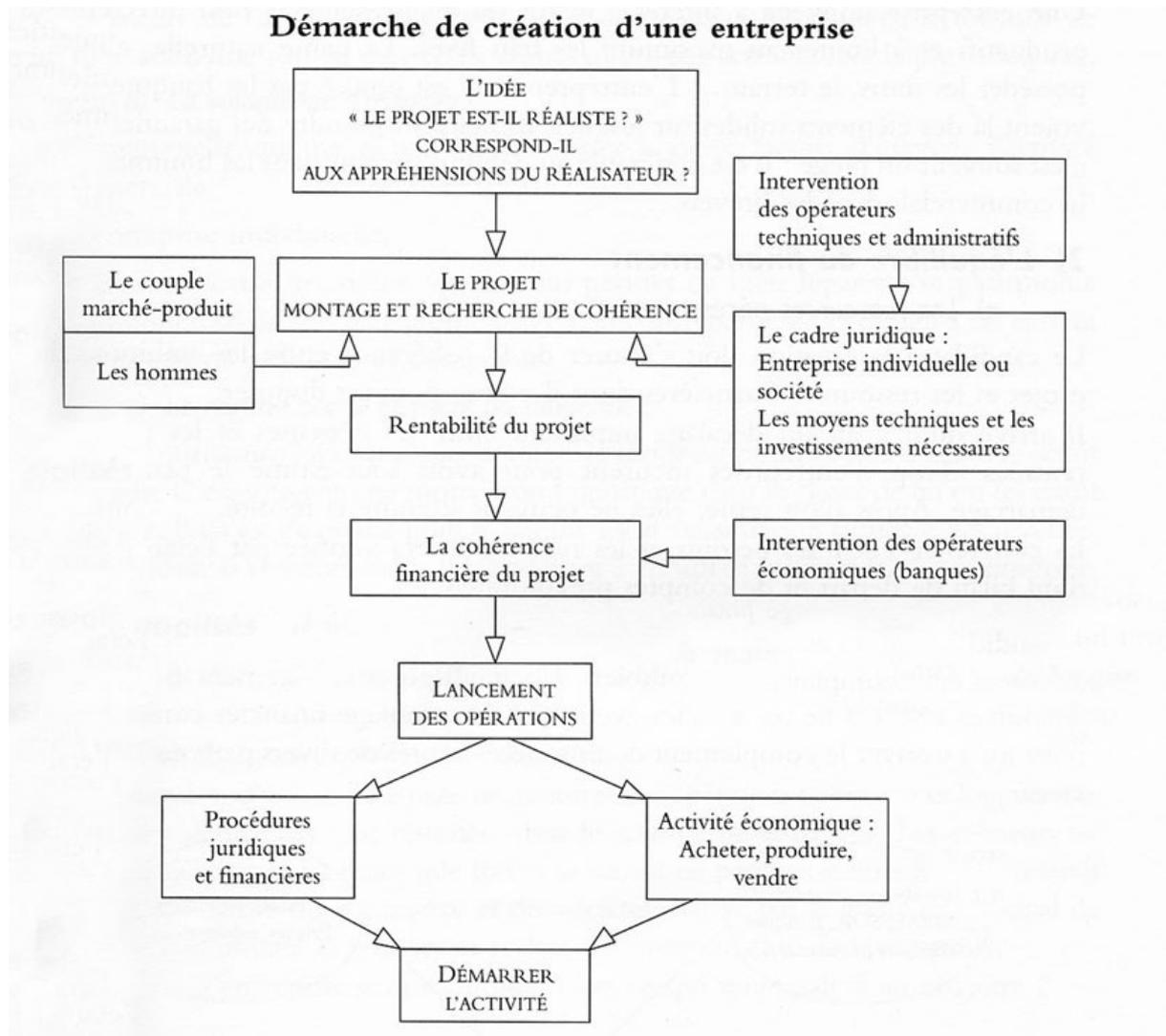
Le créateur, enfin, doit rassembler des moyens techniques, financiers, humains pour réaliser son projet. De nombreuses idées restent inexploitées faute de capitaux.

Mais les ressources matérielles ne suffisent pas. La création d'une entreprise nécessite des capacités pour gérer une entreprise, au-delà de l'idée proprement dite. Il est nécessaire de savoir diriger une équipe, de prendre des décisions administratives, de mettre en place des procédures de fonctionnement de savoir utiliser des outils et documents de gestion.

Au total, il apparaît que l'idée initiale peut-être pertinente en soi, réalisable économiquement et socialement mais que les ressources nécessaires à sa concrétisation sont trop diversifiées et trop difficiles à obtenir.

L'absence de compétence en gestion est souvent source d'échec dans les premières années de la vie d'un projet.

## B- Quelles sont les étapes pour créer une entreprise ?



### ➤ Une étude du projet :

L'analyse approfondie du projet est le point de départ du lancement. La première étape est constituée par **l'étude de la demande**.

Il faut savoir si la clientèle visée existe réellement. Là encore, certains échecs s'expliquent simplement par l'illusion de l'existence d'un marché qui, à l'usage, s'avère purement fantomatique. Même avec la certitude que le marché existe, il faudra essayer de l'évaluer, au moins approximativement : nombre de clients potentiels, volume d'achat de ces clients, habitudes d'achats, prix d'acceptabilité.....

### ➤ Une étude financière :

Un créateur doit construire un projet à la taille de son portefeuille de produits, d'idées et de clients. Il devra dans ce but, analyser les moyens qu'il compte engager : techniques, financiers et humains et les confronter aux ressources dont il pense disposer.

➤ **Une étude juridique :**

Le créateur hésite généralement entre plusieurs formes juridiques.

Les principaux critères qui peuvent le guider sont :

- **La nature de l'activité et le financement nécessaire :** Si la nature de l'activité exige le drainage de capitaux importants, la formule de société anonyme (ou de société en commandité par actions) sera la plus adéquate.
- **La volonté de s'associer :** L'entrepreneur qui ne désire pas s'associer peut exercer son activité commerciale sans la forme d'une entreprise individuelle.
- **Le régime social et fiscal du dirigeant :** Suivant la structure juridique sélectionnée, le dirigeant pourra avoir ou non le statut de salarié. C'est souvent une motivation importante dans le choix de tel ou tel statut juridique. Il en est de même pour le régime fiscal : sa situation familiale, ses revenus, ses fonctions, sa rémunération, le décideront à choisir la formule la plus appropriée.

Le créateur de l'entreprise a encore des formalités à remplir et pour cela il doit s'adresser au centre de formalités des entreprises dont il dépend. Le centre se chargera de toutes les formalités.

La constitution d'une société reste néanmoins une opération complexe et longue. Les créateurs ne pourront débloquer les fonds que lorsqu'ils seront en possession de l'extrait original du registre du commerce et des sociétés délivré par le greffe du tribunal de commerce et portant le numéro et la date d'immatriculation de l'entreprise.

**C- Que devient le créateur d'entreprise ?**

➤ **Un décideur :**

Si les analyses effectuées au préalable donnent des infos précieuses et guident les choix à faire, le créateur doit, en dernier ressort, prendre les décisions pour initialiser son activité. Mais ensuite, pendant toute la durée de vie de l'organisation, l'entrepreneur est un décideur permanent.

Une décision est le choix réalisé à un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre.

La vie de l'entreprise nécessite tous les jours de multiples décisions d'importance variable et dans des domaines variés : décisions commerciales, financières, productives, de ressources humaines, décisions internes et externes. Le chef d'entreprise est un décideur stratégique qui oriente l'ensemble de l'entreprise sur la longue période.

Si lors de la création et au sein des petites entreprises l'entrepreneur s'occupe de tous les niveaux de décision, il n'en est pas de même dans les moyennes et grandes entreprises, où il y a délégation du pouvoir de décision sur le moyen et le court terme.

Est appelé décideur la personne qui détermine les grands choix stratégiques, qui prend les décisions importantes de long terme pour toute l'entreprise, qu'elle soit ou non propriétaire de l'entreprise.

En définitive, une décision transforme en action un objectif que s'assigne l'entreprise.

➤ **Un gestionnaire :**

Le gestionnaire est le pilote de l'organisation : Il prend aussi des décisions en fonction des objectifs et des contraintes de l'entreprise. Ces décisions se transforment en actions qu'il faut organiser, coordonner et contrôler. Toutes ces tâches font partie du travail du gestionnaire. Dans la petite entreprise, il n'y a pas de séparation entre le dirigeant créateur et décideur et le dirigeant gestionnaire, car c'est en général la même personne.

Le fonctionnement efficace d'une grande entreprise requiert une forte coordination entre la stratégie à long terme et les opérations à court terme, donc une communication entre le décideur et le gestionnaire, ainsi qu'une participation active du gestionnaire.

## **Partie II : L'entreprise et ses partenaires**

### **1. Notion de marché :**

#### **1.1. Définitions :**

**Offre :** le fait pour une entreprise de produire et de mettre en vente des biens ou services destinés aux consommateurs.

**Demande :** le fait pour un consommateur d'exprimer le besoin d'acquérir un bien ou un service produit par une entreprise.

**Le consommateur** est l'individu ou l'entreprise qui consomme un bien ou un service.

**Les entreprises** qui produisent un même bien ou service sur un même marché destiné aux mêmes consommateurs sont dites entreprises concurrentes.

Pour les économistes, le « marché » est :

- le « lieu » d'interaction entre acheteurs et vendeurs ;
- le « lieu » de confrontation de leurs [offres et de leurs demandes](#), réelles ou potentielles ;
- le « lieu » aboutissant à déterminer le [prix](#) d'un bien ou d'un service

**Le marché** est un concept central en [économie](#). Le marché porte tout aussi bien sur les échanges de biens que de services tant au niveau local que mondial. On parle aussi par extension du [marché du travail](#) pour la rencontre de la force de travail en échange d'une rémunération.

**Le prix des biens et services** permet de réguler ce marché dans la mesure où :

- si l'offre d'un bien ou service est supérieure à la demande, les entreprises qui produisent ce bien sont incitées à baisser leur prix pour amener le consommateur à acheter leurs produits au détriment des produits concurrents. L'entreprise qui propose le plus bas prix pour un produit donné est dite « compétitive » pour ce produit en question.
- si l'offre d'un bien est inférieure à la demande, les entreprises peuvent augmenter leur prix en sachant que, compte tenu de la forte demande, les consommateurs sont prêts à payer plus (exemple du pétrole).

## **1.2. Théories économiques qui permettent d'étudier le marché :**

La **macroéconomie** est l'approche théorique qui étudie l'économie à travers les relations existant entre les grands agrégats économiques : le revenu, l'investissement, la consommation, le taux de chômage, l'inflation, etc. En tant que telle, elle constitue l'outil essentiel d'analyse des politiques économiques des Etats ou des organisations internationales. Très utilisés pour analyser et prévoir les résultats des politiques économiques, ces vastes modèles (les plus frustes comportent une dizaine d'équations, les plus complexes dépassent les 1500) sont à l'heure actuelle employés par la plupart des gouvernements, institutions statistiques (comme l'INSEE), organisations internationales (OCDE) et certains acteurs privés voulant disposer de leurs propres prévisions quant à la conjoncture.

La macroéconomie s'appuie sur des outils mathématiques des plus simples aux plus complexes, permettant de modéliser les différents paramètres.

L'environnement macroéconomique est subi par l'entreprise car celle-ci ne peut agir directement dessus. Ce n'est qu'indirectement, à travers des lobbys, qu'elle peut essayer de l'influencer.

**La microéconomie** est la branche de l'économie qui analyse le comportement économique au niveau d'entités individuelles telles qu'un consommateur ou une entreprise. Les consommateurs sont considérés comme des offreurs de travail et demandeurs de produits finis (consommateurs). Les firmes sont, quant à elles, des demandeuses de travail et des offreuses de produits finis et de consommations intermédiaires. L'objet de la microéconomie est l'étude du comportement, supposé rationnel, des agents en terme de production et de consommation, ainsi que de la fixation des prix et des revenus.

Pour cela, la microéconomie s'appuie sur des modèles mathématiques : le consommateur possède ainsi une fonction d'utilité, et le producteur une fonction de production. Le « programme » du producteur est de maximiser son profit sous contrainte de production, et celui du consommateur est de maximiser son utilité sous contrainte de son revenu.

La **finance de marché** est le secteur de la finance qui concerne le fonctionnement et les opérations sur les marchés financiers.

## **1.3. Différentes conceptions d'un marché :**

**Marché d'un bien ou d'un service :** on parle du marché de l'automobile, marché de l'immobilier, marché pétrolier ....

**Marché local/international :** on parle de marché local pour le marché national, par opposition aux marchés internationaux. Dans un contexte de mondialisation, dans lequel les

entreprises peuvent s'approvisionner dans n'importe quel pays, les entreprises s'orientent de plus en plus vers le marché international.

**Marché concurrentiel/Monopole :** un marché est dit concurrentiel lorsque toute entreprise peut s'y introduire. On parle de monopole lorsqu'une seule entreprise y opère.

Exemples de monopoles devenus des marchés concurrentiels : RAM avec régional airlines puis les autres compagnies aériennes plus récentes, Maroc Telecom avec Méditel.

**Un marché noir** est un [marché](#) clandestin portant sur des biens autorisés, qui sont par ailleurs traités dans un marché officiel. Il est apparenté à la [contrebande](#). Dans les deux cas, les restrictions réglementaires et fiscales du pouvoir en place atteignent un tel niveau que certains (et même souvent la grande majorité) trouvent utile et rentable de les contourner.

**Marchés financiers :** ce sont les marchés où sont achetés et vendus les actifs financiers (actions, obligations, bons...) et leurs dérivés (swaps,...).

On parle de marché primaire lorsqu'une entreprise s'introduit pour la première fois en bourse donc quand des actifs financiers (titres) sont vendus pour la première fois sur le marché et de marché secondaire quand il s'agit de l'achat et de la vente de titres déjà existants.

**La part de marché** d'une [entreprise](#) est la comparaison entre le [chiffre d'affaires](#) (ou alternativement le nombre d'unités vendues) par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présentes sur un marché donné. La part de marché et la croissance de celle-ci comparée à l'évolution de celles des divers concurrents, sont des critères fondamentaux de performance des entreprises.

## **2. Notion de relations et flux :**

### **2.1. Notion de flux :**

Les relations entre les entreprises et les consommateurs (individus ou entreprises) se traduisent par des flux financiers et des flux de biens et services moyennant une contrepartie qui est un flux financier.

Un flux de biens ou de services peut être une vente ou un achat. Lorsque le flux de biens ou de services s'effectue sur le marché local, on parle de vente ou d'achat local. Une vente ou achat local consiste en un transfert de propriété de l'entreprise qui vend vers l'individu ou l'entreprise qui achète, les deux entreprises étant situées dans le même pays.

Lorsque le flux de biens ou de services s'effectue entre deux pays, on parle d'exportation et d'importation.

- une exportation : une vente d'une entreprise nationale vers une entreprise étrangère

- une importation : un achat d'une entreprise nationale auprès d'une entreprise étrangère

Dans les opérations d'importation ou d'exportation, le taux de change revêt une importance capitale lorsque la transaction est effectuée avec un délai de paiement. Le taux de change est le cours (autrement dit le prix) d'une devise par rapport à une autre.

Si le taux de change augmente entre la commande et le paiement, l'entreprise importatrice qui achète paiera plus en monnaie locale l'équivalent en devises du montant prévu dans la commande.

Si le taux de change diminue entre la commande et le paiement, l'entreprise importatrice qui achète paiera moins en monnaie locale l'équivalent en devises du montant prévu dans la commande.

Si le taux de change augmente entre la commande et le paiement, l'entreprise exportatrice qui vend percevra plus en monnaie locale l'équivalent en devises du montant prévu dans la commande.

Si le taux de change diminue entre la commande et le paiement, l'entreprise exportatrice qui vend percevra moins en monnaie locale l'équivalent en devises du montant prévu dans la commande.

Pour se prémunir contre ce risque de change et des pertes qui peuvent en découler, l'entreprise peut avoir recours à une couverture de change. La couverture de change permet à l'entreprise d'acheter ou de vendre à terme des devises à un taux déterminé à l'avance (et qui reste fixe quelque soit l'évolution des taux). Si la couverture de change permet de se couvrir contre les pertes éventuelles, elle rend également impossible de bénéficier des gains éventuels.

## **2.2. Notion de relation :**

Les relations entre les entreprises productrices et les consommateurs (individus ou entreprises consommatrices) se manifestent par :

### **Relation de partenariat économique :**

Relations client/fournisseur : (client pouvant être un individu consommateur ou une entreprise consommatrice) voir paragraphe suivant.

**Relation de concurrence :** (relation entre deux entreprises) voir Chapitre 1 définition de entreprises concurrentes.

### **Relation de participation légale dans le capital :**

Une société peut être actionnaire majoritaire ou minoritaire dans le capital d'une autre société. On dit que la société dont le capital est détenu majoritairement par une autre société est une filiale.

### **Relation d'absorption via une fusion :**

La fusion est l'opération juridique qui fait qu'une société absorbe une autre pour ne plus constituer qu'une seule entité juridique.

### **Relation d'alliance stratégique :**

Entreprise produisant des biens complémentaires : exemple entreprises de télécommunications et producteurs de téléphone, tours opérateurs et hôtels.

### **Relation de représentation d'une marque :**

Certaines sociétés ont l'autorisation de distribuer sur un territoire un bien ou un service : on parle de distributeur exclusif.

### **Relation de franchise :**

**Définition de la franchise :** La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes : le franchiseur et ses franchiseés.

Le franchiseur accorde le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec son concept. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchiseé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou le service, **le savoir-faire**, les méthodes commerciales et techniques, les procédures et autres droits de propriété intellectuelle.

Le franchiseé est soutenu par un apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. Le franchiseur garantit au franchiseé la jouissance d'un tel savoir-faire qu'il entretient et qu'il développe. Le franchiseur par une information et une formation adaptées le transmet au franchiseé et en contrôle l'application et le respect. Le franchiseur encourage la remontée d'informations des franchiseés afin d'améliorer le savoir-faire.

La définition de la franchise repose sur **le savoir-faire** : un ensemble d'informations pratiques non brevetées, **résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci**. Il est secret, substantiel et identifié. (Fondamentaux dans la définition d'une franchise)

- “ **Secret**”, le fait que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants ne soit pas généralement connu ou facilement accessible : cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du

savoir-faire doit être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur,

- “ **Substantiel**”, le fait que le savoir-faire doit inclure une information indispensable pour la vente de produits ou la prestation de services aux utilisateurs finaux et notamment pour la présentation des produits pour la vente, la transformation des produits en liaison avec la prestation de services, les relations avec la clientèle et la gestion administrative et financière; le savoir-faire doit être utile pour le franchisé en étant susceptible, à la date de conclusion de l'accord, d'améliorer la position concurrentielle du franchisé, en particulier en améliorant ses résultats ou en l'aidant à entrer sur un nouveau marché.
- “ **Identifié**”, le fait que le savoir-faire doit être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité ; la description du savoir-faire peut être faite dans l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée.

### **3. Client / Fournisseur :**

#### **3.1. Définitions :**

##### **Paie ment**

Un paiement se caractérise par sa **forme**, on parle de « moyens de paiements », et par son **délai**. On parle de conditions de paiements, c'est-à-dire le moyen de paiement et le délai de paiement.

Les **moyens de paiement** permettent d'utiliser la monnaie qu'on détient en compte ou en espèces pour régler ses dépenses

Les principaux moyens de paiement sont :

- les espèces numéraires (billets et pièces), utilisables essentiellement dans la zone monétaire de la devise où ils sont libellés, par exemple l'euro dans la zone euro,
- le chèque,
- le virement ponctuel ou automatique et le prélèvement automatique, au niveau national,
- le transfert, au niveau international, avec ou sans opération de change,
- la carte de paiement, qui présente diverses formes (de retrait, de débit, de crédit...),
- les effets de commerce tels que la traite (ou lettre de change) et le billet à ordre, instruments tant de crédit que de paiement.
- les moyens spécifiques au Paie ment sur Internet dans le cadre notamment de l'e-commerce

- la [lettre de crédit](#) (ou « [accréditif](#) »), le [crédit documentaire](#), délivrés par une banque à son client ayant à faire certains paiements, essentiellement internationaux (mais rien n'interdit de les utiliser entre deux personnes ou entités du même pays, bien que ce soit très rare).

### **Facture**

En [comptabilité](#), une facture est le document par lequel un fournisseur établit une créance, résultant de la fourniture d'un bien ou de la prestation d'un service, vis-à-vis de son client, bénéficiaire de ce bien ou de cette prestation. Une facture est de forme libre, mais doit comprendre un certain nombre d'informations obligatoires.

### **Client**

Un client est une personne ou une organisation qui **achète** un bien ou un service auprès de l'entreprise moyennant un prix et selon **des conditions de paiement** fixés par l'entreprise ou convenus entre les deux parties.

Un portefeuille clients ou une clientèle, est constitué de l'ensemble des clients d'une entreprise.

### **Fournisseur**

Personne ou organisation qui **vend** un bien ou un service à l'entreprise moyennant un prix qu'elle fixe et selon des conditions de paiement convenues entre les deux parties ou imposées par le fournisseur.

Les associations de consommateurs sont des associations chargées de défendre les droits des citoyens dans leur dimension de consommateurs, c'est à dire d'acheteurs de produits. Elles peuvent les assister dans leurs litiges avec une entreprise ou un organisme, mais elles interviennent aussi auprès des états et organisations internationales pour définir des protections ou des normes protégeant les consommateurs.

## **3.2. Communication entre l'entreprise et ses clients :**

### **Rôle du service commercial et marketing :**

Le rôle du service commercial et marketing est **de rendre attractif** le bien ou service commercialisé par l'entreprise par l'intermédiaire d'une stratégie marketing qui se manifeste par des campagnes publicitaires, des promotions, des opérations de lancement de nouveaux produits et en générale toute opération commerciale visant à vendre plus.

### **Rôle du département financier :**

Le rôle du département financier est de **fixer**, en collaboration avec les autres départements, **des prix de vente** entre l'entreprise et ses clients, **d'effectuer le recouvrement**.

### **Rôle du département production/technique :**

Le rôle du département production est la **production** du bien ou du service qui sera vendu aux clients.

## **3.3. Communication entre l'entreprise et ses fournisseurs :**

### **Rôle du service achats :**

A la demande des autres services, le service achats **cherche** les fournisseurs de biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, **négoce** le meilleur rapport qualité prix et les conditions de paiement et effectue le **suivi** des commandes et la livraison auprès du service demandeur.

### **Rôle du service demandeur de l'achat :**

**Réceptionne** les biens et services commandés par le service achats.

### **Rôle du service financier :**

**Règle** les fournisseurs dans les délais convenus avec le service achats après réception par le service demandeur.

## **4. La concurrence et ses différentes formes :**

### **4.1. Définition de la concurrence :**

La concurrence est une situation dans laquelle les acteurs économiques sont libres d'offrir des biens et des services sur le marché, et de choisir les acteurs auprès de qui ils acquièrent des biens et des services. Les offreurs se trouvent ainsi en concurrence pour être préférés par les consommateurs, et les consommateurs pour accéder aux offres limitées.

Cette situation traduit le droit et la possibilité matérielle des agents économiques à pouvoir faire des choix, un élément important de la liberté individuelle. Elle est aussi censée apporter, au plan du fonctionnement et de l'orientation de l'économie, des mécanismes d'adaptation permanente entre demande et production, et censée créer une incitation à l'innovation ou à un marketing plus ciblé.

Les entreprises qui produisent un même bien ou service destiné aux mêmes consommateurs sont dites entreprises concurrentes.

#### **4.2. Eléments sur lesquels les entreprises sont en concurrence :**

- Concurrence au niveau du **prix** des biens et services : notion comptable de coût de revient et de ses paramètres, de marge (Cf. comptabilité générale, comptabilité analytique, contrôle de gestion) ;
- Concurrence au niveau de la **qualité** des biens ou services : durée de vie du bien, performance du bien, qualité du service ;
- Concurrence au niveau du **rapport qualité prix** ;
- Concurrence au niveau des **volumes** : notion de part de marché ;
- Concurrence au niveau de l'**innovation** : notion de produits innovants, coût de recherche et développement ;
- Concurrence au niveau de l'**image de marque** : exemple de l'industrie du luxe ;
- Concurrence au niveau de la **distribution** : facilité d'accès aux points de vente, adaptation des points de vente au type de consommateurs, nombre de points de vente, disponibilité des informations relatives aux biens ou services vendus aux points de vente, possibilité de livraison à domicile...

## **PARTIE III : ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

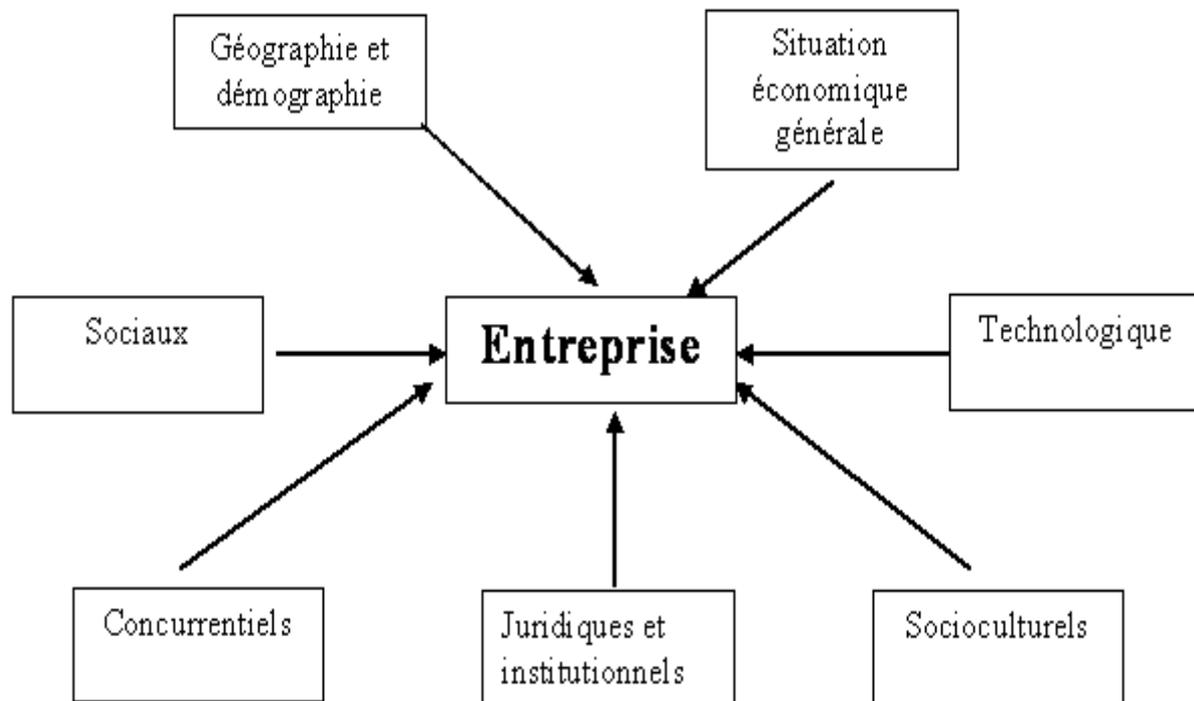
Pour pouvoir prendre des décisions pertinentes, l'entreprise, en tant que système ouvert, doit tenir compte de son environnement ce qui inclus un certain nombre de composants qui ne se limitent pas seulement à ses partenaires économiques (clients, fournisseurs...).

D'une manière étendue, on définit l'environnement d'une entreprise comme étant « l'ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités ».

### **1. Les différents composants de l'environnement de l'entreprise :**

On distingue généralement 7 composants différents qui permettent de définir l'environnement de l'entreprise. Ces composants ont une incidence plus ou moins forte sur le fonctionnement de l'entreprise.

On peut représenter l'analyse de l'environnement selon Porter de la manière suivante :



### **Les facteurs géographiques et démographiques :**

Ces facteurs couvrent des domaines assez vastes.

D'une part, il s'agit de l'environnement géographique de l'entreprise (climat, qualité de l'environnement, proximité d'une zone urbaine...) qui peut avoir une influence sur la stratégie d'une entreprise (installation du port de Tanger Med à Tanger), ainsi que de l'ensemble des infrastructures logistiques (proximité d'un aéroport, d'un port ou d'une desserte autoroutière...) qui peuvent avoir des incidences directes sur les coûts de production de la société (frais de transport, frais d'expédition, acheminement plus ou moins rapide des matières premières...).

D'autre part, la situation démographique globale d'une nation n'est pas neutre. En effet, l'environnement démographique est composé de conditions extérieures relatives à la taille, à

l'âge, à la répartition, au sexe et à l'ethnie des populations susceptibles d'influencer la mise en marché de certains produits.

**Quelques tendances actuelles des facteurs démographiques :**

- Le vieillissement de la population,
- Les déplacements géographiques fréquents,
- La pluralité ethnique.

**Les facteurs socioculturels :**

Les besoins des agents économiques sont souvent déterminés en partie par les modes de vie des individus, les valeurs esthétiques ou les modes de pensée (développement de la consommation bio par exemple). Certains secteurs économiques sont très dépendants des effets de mode que parcourt la société.

Par ailleurs, le style de vie sociale des habitants de la région ou du pays peut avoir une incidence significative sur le développement de l'entreprise.

**Quelques tendances actuelles des comportements socioculturels :**

- L'importance grandissante des loisirs,
- La simplification de la vie,
- Une nouvelle éthique dans le monde du travail.

**Les facteurs juridiques et institutionnels :**

Ces facteurs constituent un élément essentiel du fonctionnement de l'économie puisqu'ils déterminent les règles du jeu en vigueur sur un marché qui vont encadrées, conditionnées l'activité des entreprises (réglementation juridique, sociale, fiscale du secteur des Télécommunications par exemple).

**Les facteurs technologiques :**

L'intégration de l'entreprise au progrès technique en général est un facteur essentiel aujourd'hui à la réussite et au développement (national et international).

Dans une situation économique caractérisée par une forte concurrence, les évolutions technologiques se traduisent souvent par la remise en cause des rapports de force entre les entreprises d'un même secteur puisque son incorporation rapide dans l'entreprise peut lui procurer un avantage compétitif certain durable ou temporaire (invention de nouveaux produits ou services –téléphone portable, web...).

**Quelques tendances actuelles de l'environnement technologique :**

- Le rythme accéléré des changements,
- Des possibilités illimitées (via internet...),
- Les facteurs concurrentiels :

Concernent essentiellement les partenaires directs de l'entreprise qu'ils se situent en amont ou en aval du processus productif.

En amont, il s'agira du poids que les fournisseurs et plus généralement l'évolution des marchés des principales ressources productives peuvent avoir sur le marché de l'entreprise (exemple : évolution du prix des matières premières dans certaines productions).

En aval, il s'agit du marché des clients de l'entreprise, dont la structure, le nombre d'acteurs peut avoir des conséquences importantes sur le devenir de la firme (exemple : les fournisseurs des entreprises de Télécommunication, poids de certaines associations de consommateurs).

**Quelques tendances actuelles de l'environnement concurrentiel :**

- Réglementation relative à la concurrence déloyale (dumping, OMC),
- Fusions -acquisitions

**Les facteurs sociaux :**

Cela concerne un aspect interne de l'entreprise puisque l'on entend par là l'analyse de la motivation et de l'implication de l'entreprise (importance des syndicats, motivation du personnel...) qui peut infléchir les décisions stratégiques de l'entreprise.

L'évolution des données sociales de la région ou du pays dans lequel se trouve l'entreprise est tout aussi importante pour le développement de cette dernière : sécurité sociale et mutuelles, instances de concertations sociales...

**Les facteurs économiques :**

Il s'agit tout d'abord du système économique dans lequel évolue l'entreprise (système capitaliste ou socialiste par exemple) mais il s'agit surtout de l'évolution des principales variables économiques (inflation, croissance économique, évolution du taux de change...) qui a une incidence sur la politique de l'entreprise (politique d'investissement, délocalisation...).

**Les facteurs concurrentiels :**

Ces facteurs permettent à l'entreprise de réagir face à ses concurrents.

- Lancer un nouveau produit sur le marché ;
- Innover par rapport à la gamme de produits déjà existante ;
- Sortir une nouvelle technologie ;

## **2. MAROC TELECOM : une entreprise face a son environnement :**

La première entreprise du pays doit constamment évoluer au sein de son environnement et s'adapter aux tendances actuelles de ce dernier.

**L'environnement démographique** est essentiel à la stratégie commerciale de Maroc Telecom. En effet, la densité de la population marocaine, la pyramide des âges (les jeunes étant une clientèle prisée dans ce secteur) et la répartition (rurale/urbaine) sont autant de facteurs décisifs au lancement de certains produits par Maroc Telecom.

**L'environnement économique** est tout aussi primordiale, le management de Maroc Telecom scrutant attentivement des indicateurs économiques tels que : le taux de chômage, le niveau des salaires, et l'inflation afin de pouvoir proposer des prix et des produits en adéquation avec le pouvoir d'achat des consommateurs.

Par ailleurs, Maroc Telecom est soumise à **des réglementations institutionnelles** bien précises, via l'ANRT (Agence nationale de Réglementation des Télécommunications) qui fixe les contours généraux du secteur (l'environnement institutionnel et juridique).

**L'environnement technologique** est primordial pour Maroc Telecom. Les avancées technologiques sont telles que la société propose constamment de nouveaux produits à sa clientèle pour être en phase avec son environnement (Internet haut débit, licences nouvelle génération...).

Maroc Telecom évolue également dans un **environnement très concurrentiel** avec l'arrivée de nouveaux opérateurs en fixe et mobile (Méditel, Maroc Connect).

Maroc Telecom dispose d'une clientèle composée de particuliers, professionnels et entreprises. L'entreprise est constamment à la recherche de la satisfaction de ses clients, et subit donc les comportements socioculturels de ces derniers (engouement pour le mobile, recharge à bas prix, Internet pour tous...). **C'est l'environnement culturel.**

### **3. Analyse de l'environnement d'une entreprise du point de vue de l'Investisseur :**

Tout comme l'analyse des forces et des faiblesses internes de l'entreprise, l'analyse de l'environnement externe permettra d'établir un solide plan de croissance et procurera l'information que les investisseurs s'attendent à recevoir.

L'investisseur devra cerner toutes les possibilités de croissance et de rentabilité, de même que les menaces susceptibles de compromettre l'essor de l'entreprise.

L'environnement externe de votre entreprise comporte quatre grandes dimensions, chacune étant assortie de menaces et de possibilités :

- [La conjoncture économique](#)
- [Les caractéristiques du secteur d'activité](#)
- [La dynamique du marché](#)
- [Le contexte concurrentiel](#)

#### **Conjoncture économique :**

Les conditions économiques générales auront un impact sur les résultats de l'entreprise et, forcément, sur son évaluation. Les investisseurs voudront savoir comment les grandes tendances économiques se répercuteront sur le secteur d'activité, les marchés et les résultats financiers.

Au nombre des principaux points à examiner, mentionnons :

- Le taux de croissance du produit national brut;
- Le taux d'inflation;
- L'état des marchés financiers (coût du capital);
- Les taux de change (la vigueur du dirham).

#### **Caractéristiques du secteur d'activité :**

Les investisseurs veulent en savoir le plus possible sur les secteurs d'activité dans lesquels ils investissent. Afin d'évaluer le potentiel d'un investissement, ils voudront connaître les tendances qui caractérisent le secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise.

- S'agit-il d'un secteur d'activité rentable ? D'un secteur d'activité en expansion ?
- Dans l'affirmative, quel est son rythme de croissance ?
- S'il est en plein essor, attirera-t-il de nouveaux venus ? Combien ? Quel impact ces nouveaux venus auront-ils sur le secteur d'activité ?  
Quels sont les obstacles à l'implantation de nouveaux venus ?
- S'agit-il d'un secteur d'activité qui exige des investissements considérables, des technologies spécialisées ou des compétences particulières ?
- S'agit-il d'un secteur d'activité qui rivalise avec d'autres secteurs (produits de remplacement)?
- Quels sont ces autres secteurs? Présentent-ils une menace réelle ? Comment les consommateurs perçoivent-ils ces produits de remplacement ?
- Faut-il produire massivement pour être concurrentiel dans ce secteur d'activité (économies d'échelle) ? Quelle est la structure de coûts ou le levier d'exploitation optimal (coûts fixes par opposition aux coûts variables) ?

- Quel est le rapport entre l'offre et la demande ?
- Est-ce qu'une surproduction pourrait entraîner une réduction des prix et des marges bénéficiaires ? Est-ce qu'une pénurie pourrait faire augmenter les prix et les marges bénéficiaires ?
- Dans quelle mesure s'agit-il d'un secteur d'activité réglementé ?
- Quels effets la réglementation a-t-elle sur la croissance et la rentabilité du secteur ?

### **Dynamique du marché :**

Si vous connaissez bien votre marché et les facteurs qui influent sur la capacité de votre entreprise de vendre ses produits ou ses services, alors vous serez à même d'établir son potentiel de croissance.

Pour établir un plan efficace et persuader les investisseurs, les créanciers (banquiers..), il faut être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Pouvez-vous définir les marchés où évolue l'entreprise ?
- Quels sont ces différents marchés et quelle est leur taille ?
- Comment attirerez-vous cette clientèle et que ferez-vous pour la fidéliser ?
- Quelle part de marché (en pourcentage) détenez-vous et quelle part détiendrez-vous si vous menez à bien vos plans de croissance ?
- Quel est le potentiel de croissance du marché ?
- Dans quels segments de marché s'inscrit votre clientèle (c.-à-d., habitudes et préférences d'achats) ?

### **Contexte concurrentiel :**

Un investisseur veut connaître les avantages concurrentiels dont jouit l'entreprise. Il faut décrire la position concurrentielle actuelle de l'entreprise, son « endurance », ainsi que sa capacité à devancer ses concurrents, voire même d'en faire l'acquisition.

Les investisseurs vous poseront les questions que voici :

- Les concurrents sont-ils nombreux ? Comment se comparent-ils à votre entreprise en termes de taille, de part de marché et de stratégie ?
- Pourquoi vos clients achètent-ils chez vous plutôt que chez vos concurrents ?
- Pouvez-vous démontrer en quoi l'entreprise se distingue de ses concurrents ?
- Quels sont les principaux avantages concurrentiels de l'entreprise ?
- Vos prix sont-ils compétitifs ? Comment avez-vous établi votre structure de prix ?
- Y a-t-il de nouveaux concurrents à l'horizon ? Qui sont-ils ? D'où viennent-ils ?
- De quelle façon vous y prenez-vous pour fournir vos produits et services à votre clientèle ?
- En quoi vos activités seront-elles meilleures que celles de vos concurrents ?

### **Les sources externes d'information :**

A moins d'avoir recours à un cabinet d'études de projet ou d'études de marchés (type Créargie au Maroc), un investisseur peut avoir recours à des sources d'information externes.

L'intégration de renseignements provenant de sources externes rendra l'analyse encore plus convaincante tout en permettant à l'investisseur de prendre des décisions stratégiques pour une création ou tout au long de la vie de son entreprise.

On peut citer comme sources externes :

- Des rapports préparés par des sources indépendantes (associations d'affaires, études gouvernementales, etc.) ;
- Les résultats de sondages portant sur le secteur d'activité ;
- Dans les prévisions économiques des banques nationales (Bank Al maghrib) ;
- Dans les prévisions et hypothèses économiques présentées dans les budgets annuels des gouvernements ;
- Les sites Web des entreprises et des associations industrielles ;
- Les rapports annuels des entreprises ;
- Les sondages et études propres au secteur d'activité publiées par les directions d'études sectorielles des banques commerciales ;
- La documentation des associations industrielles.