

Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation

Secteur: Gestion & commerce

Tronc commun

Technicien Spécialisé en Gestion des entreprises

Module : Management des organisations



REMERCIEMENTS

La DRIF / Le CDC Gestion Commerce remercie toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce guide de soutien.

Pour la supervision

Nom et prénom	Qualité	Direction
AGLAGALE MOHAMMED	Directeur CDC GC	DRIF

Pour la conception :

Nom et prénom	QUALITE	affectation
MEFTAH SOUNDOUS	Formateur	CFMOTI
AISSA NISRINE	Formateur	TIFELT
AL TALAA ILYAS	Formateur	ISTA OUZZANE
EDDAHBI SIHAM	Formateur	CMC AGADIR

Pour la validation :

Nom et prénom	Qualité	affectation
AMIZ AZIZA	Formateur animateur	DRIF
AMENSSAG ABDELLATIF	Formateur animateur	DRIF

N.B :

Les utilisateurs de ce document sont invités à communiquer à la DRIF / CDC GESTION COMMERCE toutes les remarques et suggestions afin de les prendre en considération pour l'enrichissement et l'amélioration de ce manuel.

Les utilisateurs de ce document sont invités à communiquer à la DRIF toutes les remarques et suggestions afin de les prendre en considération pour l'enrichissement et l'amélioration de ce programme.

Module : Management des organisations

Durée : 90 heures

Objectif Opérationnel

COMPORTEMENT ATTENDU

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit situer et analyser l'entreprise dans son environnement selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent :

PRECISIONS

- Identifier l'entreprise.
- **Comprendre les interpolations entre le management de l'entreprise et l'environnement.**
- Prendre conscience des influences extérieures ainsi que les perspectives de l'entreprise marocaine
- Évaluer sa capacité d'analyser l'environnement d'une organisation

CONDITIONS D'EVALUATION

- Individuellement.
- Travail effectué à partir :
 - ❖ De situations représentatives des cas d'entreprises ;
 - ❖ De consignes du formateur.
- Travail effectué à l'aide :
 - ❖ De documents pertinents sur l'organisation des entreprises ;
 - ❖ Guides d'accompagnement ;
 - ❖ **Capsules vidéo en partie asynchrone du module.**

CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE

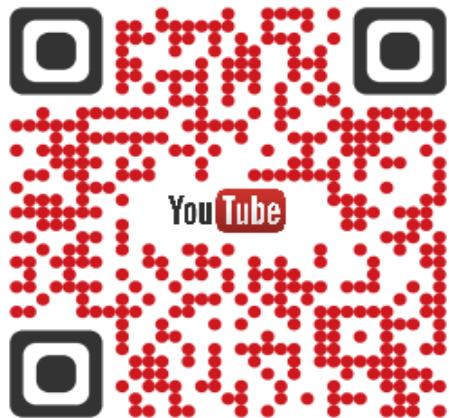
- **Présentation juste et modernisée de l'activité de l'entreprise.**
- Exactitude de l'interprétation des informations.
- Maîtrise des relations entre l'entreprise et ses partenaires.
- Repérage de la mutation vers l'entreprise virtuelle.

CONDITIONS D'ENCAISSEMENT

- Constituer des groupes de travail.
- Privilégier les échanges d'opinions entre les stagiaires et favoriser l'expression de toutes et de tous.
- **Motiver les stagiaires à entreprendre les projets proposés.**
- **Permettre aux stagiaires d'avoir une vue juste et actuelle du métier.**
- Organiser des visites d'entreprises représentatives des principaux milieux de travail.
- **Assurer la disponibilité de la documentation et du contenu asynchrone**

Objectif Opérationnel (suite)	
PRECISIONS SUR LE COMPORTEMENT ATTENDU	CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE
A. Décrire un système entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de l'entreprise. - Interprétation des relations entre les sous-systèmes de l'entreprise. - Identification des différents types d'entreprise.
B. Classifier les entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse correcte des interpolations entre le système entreprise et son contexte. - Critères de classification des entreprises.
C. Différencier les fonctions managériales de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Distinction des différentes fonctions managériales de l'entreprise. - Mise en relation des fonctions managériales de l'entreprise. - Identification des mutations du système d'information et de communications des organisations.
D. Décrire les structures de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Distinction entre les différentes structures : Hiérarchique fonctionnelle, staff and line, Matricielle et autres. - Saisie des motivations des choix entre les différentes structures . - Adaptation des structures à l'entreprise virtuelle.
E. Présenter l'environnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter les composantes du micro et macro environnement. - Relever les actions de l'entreprise sur l'environnement. - Relever les actions de l'environnement sur l'entreprise. - S'adapter aux mutations de l'environnement de l'entreprise. (Intégrer l'impact des réseaux sociaux sur l'organisation.
F. Saisir l'importance de la qualité totale.	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir la qualité totale. - Mettre en place la démarche qualité. - Agir pour l'amélioration de la qualité. - Présenter la démarche de certification comme arme commerciale.

Situation du démarrage :



Dans cette vidéo, nous découvrons la notion d'entreprise d'une façon claire et concise.

I. Concept de l'entreprise

1. Définition de l'entreprise

L'entreprise est une entité économique indépendante qui utilise des moyens humains, matériels et financiers (matière première, ressources humaines, matériels...) afin de produire ou commercialiser des biens ou de services, destinés à être vendus sur un marché moyennant un prix, en vue de réaliser un bénéfice.

Entreprise= Main d'œuvre + Matières + Machines = Biens et services Exemple: Boulangerie = Boulanger + Farine + Four = Pain

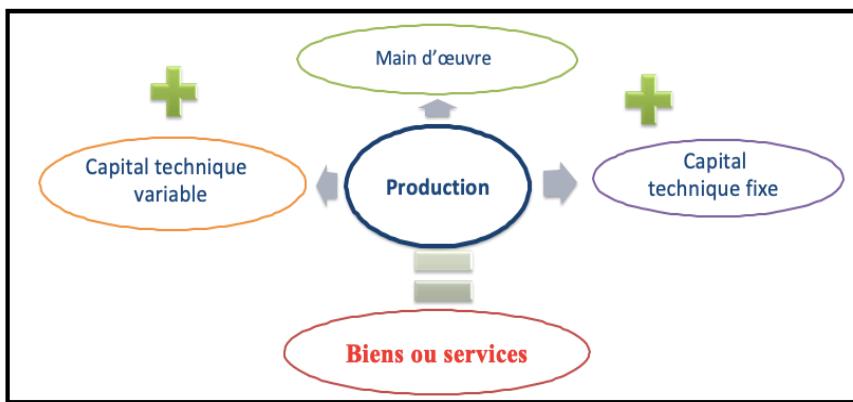
L'entreprise a un but lucratif : réaliser des profits et gagner d'argent

On distingue entre deux approches de définition d'entreprise :

- L'approche traditionnelle.
- L'approche systémique.

Entreprendre = prendre l'initiative

2. L'approche traditionnelle de l'entreprise



- L'entreprise est une unité de production

Produire des biens et des services en combinant des facteurs de production : l'entreprise transforme des flux d'entrée (Intrants ou Inputs) en flux de sortie (Extrants ou outputs). Les intrants peuvent être classés en trois catégories :

Le capital technique : bâtiments, matériels...

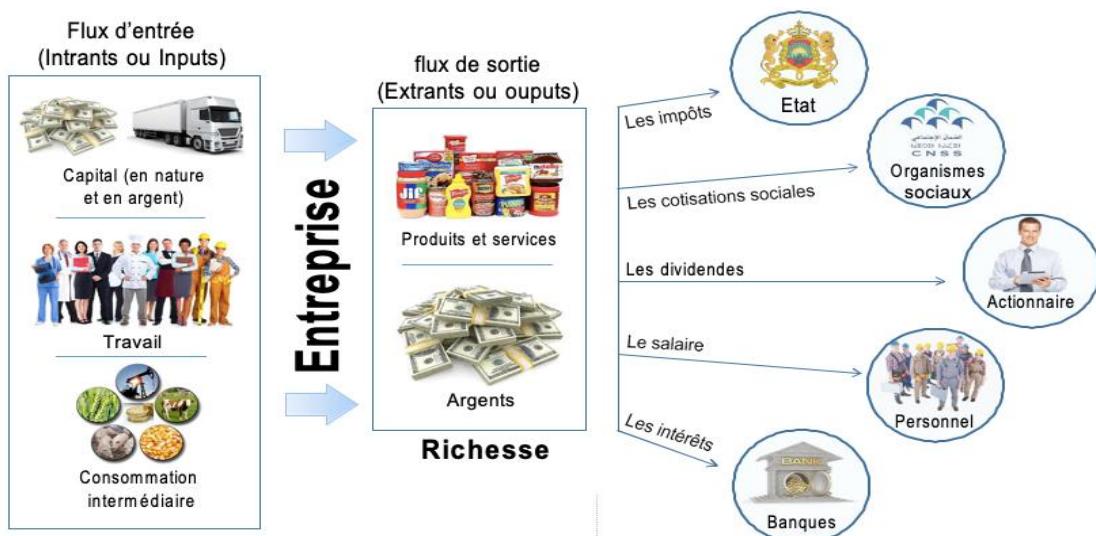
Le travail fourni par le personnel de l'entreprise

Les consommations intermédiaires : matières 1er, services...

- L'entreprise est une unité de répartition des richesses :

Redistribuer des revenus en partageant les richesses créées (**valeur ajoutée**) : l'entreprise distribue les rémunérations aux agents qui ont participé à la réalisation de la production.

- L'Etat perçoit les impôts
- Le personnel reçoit le salaire
- Les prêteurs reçoivent des intérêts
- Les apporteurs de capitaux reçoivent les dividendes
- Les organismes sociaux perçoivent les cotisations sociales
- L'entreprise garde pour elle même les revenus non distribués



Valeur Ajoutée : est un indicateur économique qui mesure la valeur ou la richesse créée par une entreprise, un secteur d'activité au cours d'une période donnée.

VA=Production (CA)– consommation intermédiaire

NB: les achats et les dépenses ne sont pas tous des CI

Exemple 1:

Une entreprise a produit dans une année 10 000 biens qu'elle a vendu à 50 DH l'unité. En plus de sa production, elle a vendu 2000 biens stockés l'année passée.

TAF:

- 1- Quelle est la valeur de la production ?
 - 2- Quelle est la valeur du chiffre d'affaires ?

Exemple: Production du pain

VA= Production (prix du pain vendu)- Consom.inter (farine+levure + électricité, eau...)

Corrigé :

- 1- La valeur de la production : $VP = 10\ 000 \times 50 = 500\ 000$ DH
 - 2- La valeur du chiffre d'affaires : $CA = 12\ 000 \times 50$

CA=600 000 DH

Exemple 2 :

Une entreprise d'automobile, réalise les opérations suivantes :

1. Achat de matière première
2. Paiement de la facture d'eau et d'électricité
3. Achat des ordinateurs
4. Paiement des salaires
5. Paiement d'impôt
6. Achat de pneus

TAF : Déterminez les consommations intermédiaires

Corrigé

CI :

1. Achat de MPCI
2. Paiement de la facture d'eau et d'électricité: CI
6. Achat de pneus: CI

Dépenses:

3. Achat des ordinateurs: dépenses
4. Paiement des salaires
5. Paiement d'impôt

3. L'approche systémique de l'entreprise

a. Définition de système

i. Exemple introductif

ii. Réponse

1- Le système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui, réunis,

1. Relever du document une définition du système 2. Donner des exemples de système. 3. l'entreprise, est-elle un système. Justifier	<p>Document 1 : Qu'est ce qu'un système</p> <p>Presque tout dans la vie, même quotidienne, est relié à un système, et la première chose que l'on remarque en examinant notre environnement, c'est son organisation. En effet, le parcours des astres en orbite autour du soleil est défini en fonction des forces de la gravitation. Chez l'être humain, il existe des équilibres biologiques qui ne résultent pas du hasard, mais bien de l'organisation systématique des relations entre composantes. On se sert du mot « système » pour désigner quelque chose de rationnel, d'organisé dans un ordre précis. [...] Nous pouvons nous arrêter à ma définition suivante : un système est un ensemble de composantes agencées de façon ordonnée et structurée et tendant vers un résultat précis.</p> <p>P-D GAGNON ; G SAUARD ; C DECOSTE ; M GRAVELLE ; R PARENT L'entreprise : son milieu, sa structure et ses fonctions, Gaetan Morin</p>
concourent à la réalisation d'un objectif commun. Exemples : système nerveux, digestif, solaire...	

2- Etablissement de l'ofppt, entreprise, une administration

3-l'entreprise est un système qui combine des moyens humains et matériels en interaction dynamique pour réaliser un objectif :« le Profit »

b. Les flux



c. Composantes d'un système :

Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui, réunis, concourent à la réalisation d'un objectif commun.

Un système est composé d'éléments en interaction il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition d'éléments mais d'un ensemble organisé de façon cohérente en fonction d'un but.

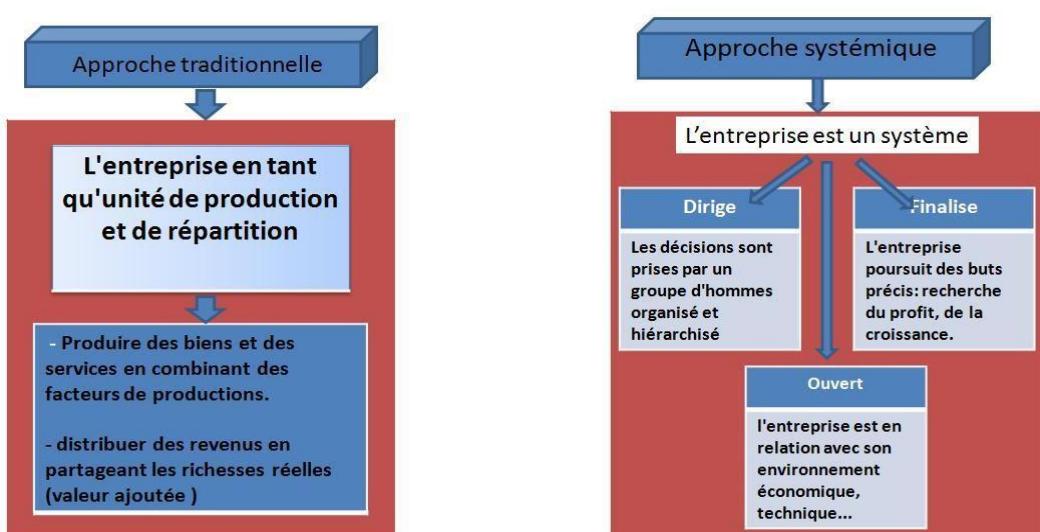
Par exemple, le système OFPPT a pour objectif d'assurer aux entreprises des lauréats compétents. Pour cela, chacune de ses composantes a un rôle particulier en fonction de cet objectif :

- Les administrations : ont pour rôle de recruter les meilleurs formateurs
- Les formateurs : ont pour rôle de former des stagiaires compétents
- Les stagiaires : ont pour but d'acquérir les compétences nécessaires

d. Les caractéristiques du système l'entreprise

- Un système dirigé : les décisions sont organisées et hiérarchisées
- Un système ouvert : l'entreprise est en relation avec son environnement
- Un système finalisé : l'entreprise poursuit des buts précis et recherche du profit
- Un système hiérarchie : se dole de structures d'exécution, de direction et de contrôle.
- Un système coordonné : s'organise pour atteindre ses objectifs
- Un système vivant : qui naît, se développe et disparaît

Approches: traditionnelle et Systémique



EXERCICE 1 :

Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants. Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.

(Robbins)

a-Toute organisation se caractérise par:

- Une division et une coordination des tâches et des activités,
- Une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement,
- Une hiérarchie et un contrôle,
- Une stabilité relative.

b- L'entreprise doit se focaliser sur sa mission:

- Eviter de connaître et travailler avec ses semblables,
- Ne pas s'influencer par le marché,
- Suivre les tendances du marché,

c-Toute action d'une certaine importance ne peut se faire sans un minimum d'organisation:

- Les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être exécutées dans un certain ordre,
- Plusieurs individus (ou services) doivent collaborer pour réaliser une même opération,
- Diviser le travail global en tâches plus élémentaires, ce qui implique de spécifier les tâches et de spécialiser les moyens employés,



Coordonner les tâches ainsi divisées pour que l'action globale souhaitée se réalise, ce qui implique de donner une finalité commune à l'emploi des moyens

II. Le Concept du management



Dans cette vidéo, nous découvrons la différence entre les différents niveaux du management à savoir : le management **opérationnel** et **stratégique**.

1. Management et organisation

Ce sont deux **notions étroitement associées**, en pratique et en théorie.

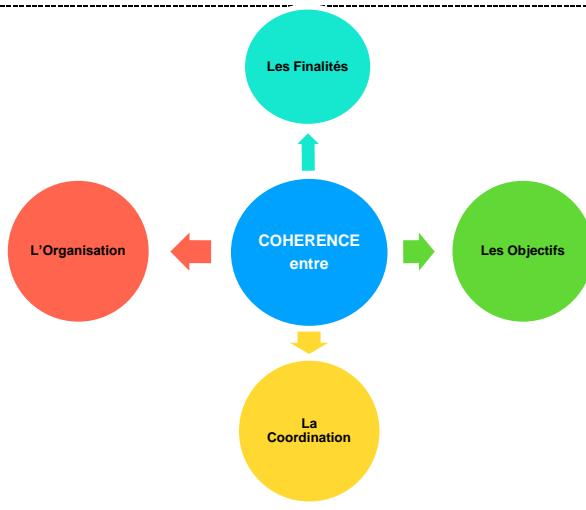
- De la qualité du **management** vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'**organisation** et sa performance.
- Il est donc essentiel de définir l'espace **organisationnel** avant d'étudier le concept de management.

2. Définition du management

a. Illustration



Ensemble de techniques de gestion d'entreprise, qui, mises en œuvre, vont tenter de conduire l'entreprise à atteindre un objectif commun.



Dans cette vidéo, nous allons présenter une synthèse à propos du management.

3. Les étapes du management

Finaliser

- Définir les finalités, fixer les objectifs, préciser les stratégies, etc...

Organiser

- Définir des structures, des mécanismes de coordination, des procédures, un organigramme, etc...

Animer

- Mobiliser les ressources, orienter l'action collective vers les objectifs fixés, gérer les ressources humaines, etc...

Contrôler

- Les résultats, vérifier la cohérence entre finalités et objectifs, prendre des mesures correctives, etc...

4. Les niveaux du management

- **MANAGEMENT STRATEGIQUE** : définit les orientations et les objectifs de l'entreprise
- **MANAGEMENT TACTIQUE** : permet la mise en œuvre des décisions stratégiques
- **MANAGEMENT OPERATIONNEL** : concerne l'activité quotidienne de l'entreprise

Ce management repose sur une double démarche :

- Une analyse des ressources et des compétences de l'entreprise permettant de dégager ses forces et faiblesses.
- Une analyse de l'environnement de l'entreprise pour déceler les opportunités à saisir et les menaces à éviter.

5. Le manager

a. la définition du manager

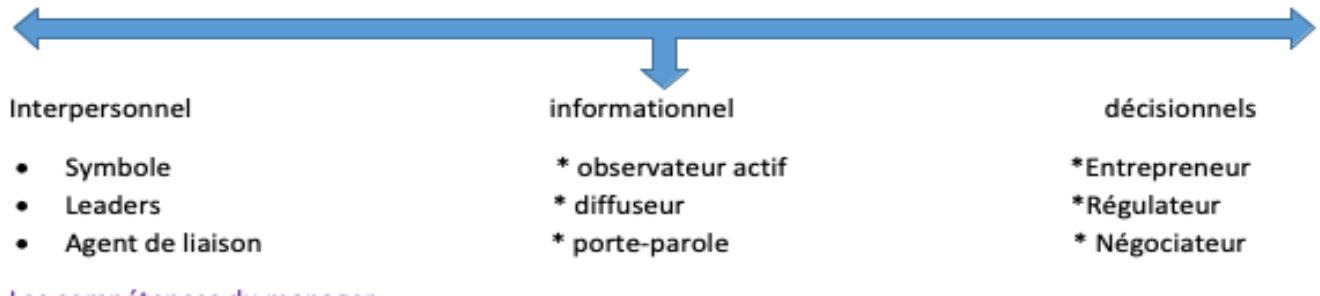
- Le manager est un T-man : un homme en forme de T. Il a des compétences, un grand intérêt pour toutes les disciplines et une réelle ouverture d'esprit (d'après Peter Drucker)

b. Mission du manager

-Faire preuve de ses capacités et de ses compétences

- Etre reconnu par l'équipe
- Utiliser les outils adéquats.

- Remplir les missions inhérentes à son rôle :



Le Management: Outil efficace pour la gestion des collaborateurs

Quiz

(<https://quizizz.com/join?gc=704067>

Soit utilisez ce lien sur votre téléphone ou sur votre ordinateur pour accéder au quizziz)

OU

Recopiez sur votre cahier et mettez une croix dans la case correspondante à la bonne réponse :

1- L'entreprise a des relations avec des partenaires. Elle est qualifiée de :

Système autonome

- Système ouvert
- Système finalisé
- Système organisé

2- Une entreprise ne peut pas vivre en autarcie :

- Vrai
- Faux

3- L'entreprise est :

- Une personne morale
- Une personne physique
- Un agent économique
- Un être économique
- Un centre de décisions
- Un lieu d'épanouissement humain



Un centre de consommation

4- Parmi les réponses suivantes, lesquelles sont fausses :



L'entreprise est un agent économique dans la fonction principale et la production des biens et services.



L'entreprise est un agent économique qui contribue à la répartition des richesses dans la société.



L'entreprise est un signe de richesse personnelle



L'entreprise est un lieu de confrontation sociale



L'entreprise réussit uniquement grâce à la compétence et aux dynamismes de son patron

5- Comment définir l'entreprise ?



L'entreprise est un organe économique et politique créateur de richesses.



L'entreprise produit des biens et services en combinant du travail et des capitaux



L'entreprise produit des services à destination des ménages

6- Plus une organisation est âgée et grande, plus elle a un comportement formalisé :



Vrai



Faux

7- Cocher l'intrus parmi les niveaux de management suivants :



Management opérationnel



Management durable



Management stratégique

8- Il existe une seule façon de gérer les hommes :

- Vrai
- Faux

9- Parmi les produits suivants, lesquels sont des produits d'équipement ?

- Un ordinateur
- Le sucre
- Un camion

Chapitre 2: Finalité de l'entreprise

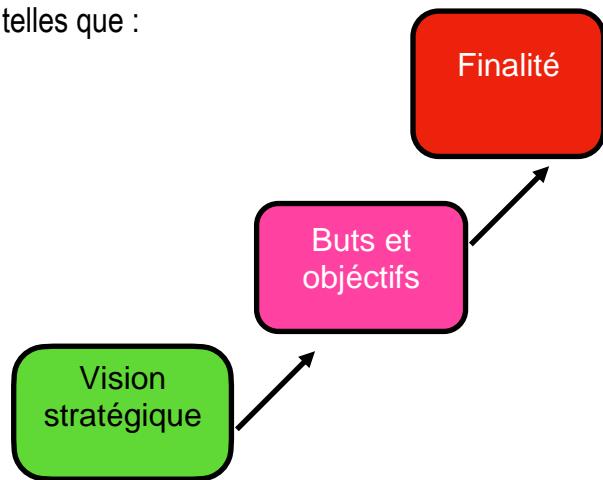
Les finalités ou missions de l'entreprise sont les raisons pour lesquelles a eu lieu sa création.

Il s'agit de répondre aux questions : « Pourquoi avons-nous créé l'entreprise ? » ; « Que voulons-nous devenir ? »

III. Finalités économiques

Elles concernent l'**entreprise ou l'économie** du pays, telles que :

- Le profit
- Produire et distribuer des biens et services
- L'acquisition
- La pérennité (survie de l'entreprise)
- Préservation du patrimoine



IV. Finalités humaines

Elles concernent les **personnes travaillant dans l'entreprise**

- a) Les créateurs ou dirigeants : renommée, prestige, accomplissement personnel...
- b) Le personnel :
 - Création de nouveaux emplois
 - Reconversion professionnelle
 - Limiter les licenciements
 - Participer à la formation continue
 - Participer à la formation professionnelle
 - Insérer des jeunes diplômés

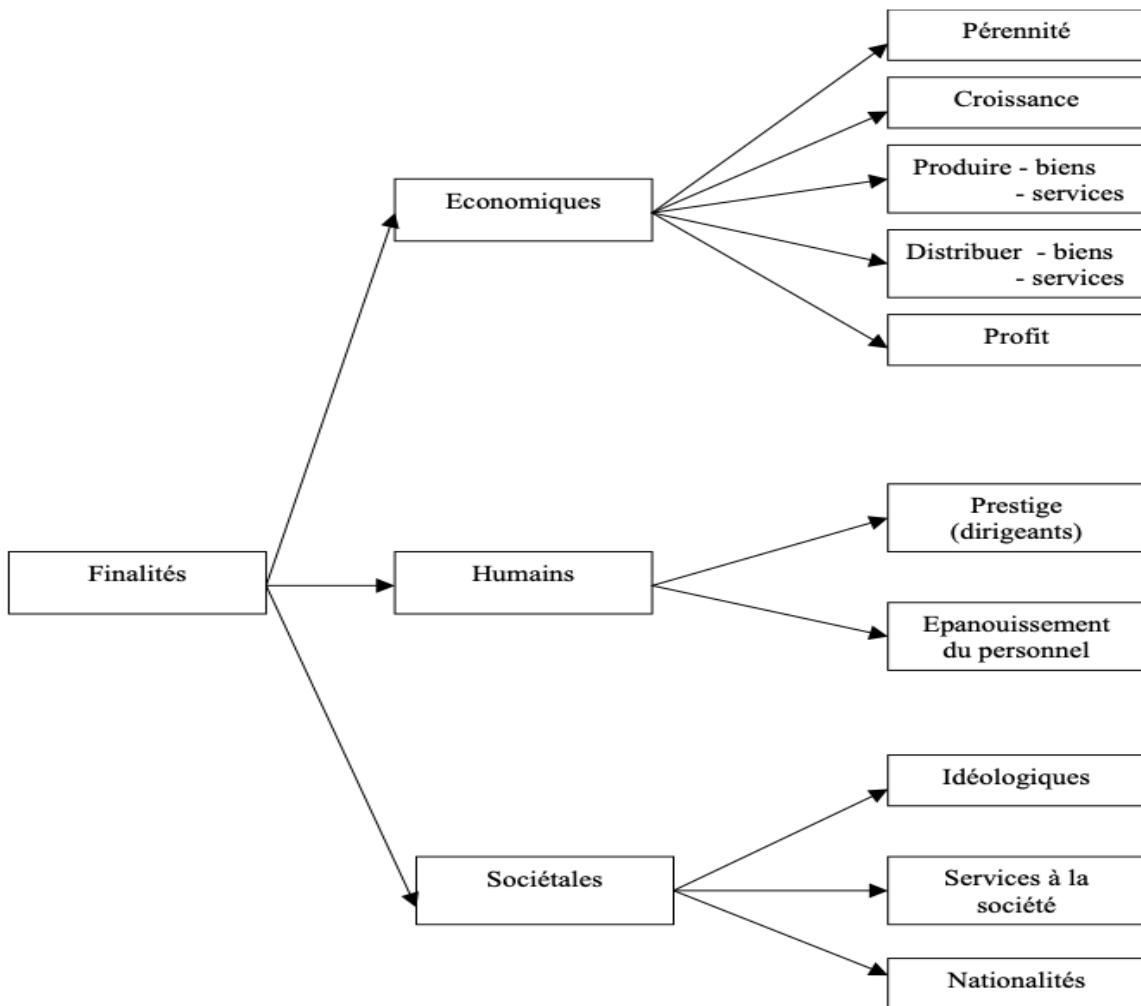
V. Finalités sociétales écologie

Elles concernent la société (la population extérieure à l'entreprise) :

- Services à la société : Transport ; formation ; télécommunications...
- Indépendance nationale : Parfois, l'Etat crée une entreprise publique (contrôlée par elle à 100%) pour qu'elle ne

soit plus dépendante d'autres pays.

- Respect de l'environnement écologique par le traitement des déchets



Cette vidéo représente une synthèse des finalités de l'entreprise



Quiz

<https://quizizz.com/admin/quiz/613f67725abbb4001f87e0bf/startV4>

<https://quizizz.com/admin/quiz/613f5ef0344447001dd13af5>

Utilisez ce lien sur votre téléphone ou sur votre ordinateur pour accéder au site quizziz

OU

Recopiez sur votre cahier et mettez une croix dans la case correspondante à la bonne réponse :

1- L'entreprise à cinq grandes finalités :

- Vrai
- Faux

2- Quelles sont les principaux objectifs économiques de l'entreprise ?

- Augmenter la rentabilité
- Agrandir les parts de marché
- Réaliser le profit
- Assurer l'épanouissement humain
- Permettre de réguler les activités non polluantes

3- Quelles sont les rôles économiques de l'entreprise ?

- C'est une unité de production
- C'est un lieu d'épanouissement et de frustration
- C'est une unité de répartition
- C'est une unité

4- L'augmentation des salaires est une condition suffisante pour augmenter le rendement des salariés :

- Vrai
- Faux

5- L'entreprise est comme un jour dans une salle de casino, ne cherchant que le gain maximal :

- Vrai
- Faux

Chapitre 3: Classification des entreprises

a. Exemple introductif

Solution



Crée à l'initiative de Marco et Nicolas Bassoli, la Sarl Bassoli est à la disposition des particuliers, entreprises et collectivités pour effectuer divers travaux liés au BTP. Au sein de l'entreprise, les deux frères, qui ont acquis leur savoir-faire en travaillant dans des entreprises reconnues de la région, ont leurs spécialités : la peinture pour Nicolas et le sciage, carottage et renforcement de structures béton pour Marco.

Tirez du texte :

- Le nom de la société
- Sa forme juridique
- Le nombre d'associés
- Le secteur, et l'activité
 - 1- Le nom de la société : Bassoli
 - 2- La forme juridique : SARL
 - 3- Le nombre d'associé : 2 (Marc et nicolas)
 - 4- Le secteur : secondaire, l'activité :BTP

I. Classification selon la nature économique

Elle peut se faire selon 3 aspects : le secteur d'activité ; le type d'opérations accomplies et la branche d'activité.

1. Classification par secteur d'activité (sectorielle)

On distingue 3 secteurs (activités principales) :

1) **Secteur primaire:** regroupe toutes les entreprises utilisant à titre principal le **facteur naturel**, c'est-à-dire, tout ce qu'on trouve dans la nature et qu'on peut le vendre tel qu'il est:



1)

- Agriculture → Légumes, fruits, céréales...
- Pêche → Poissons, fruits de mer...
- Elevage → Lapins, vaches...
- Mines → matières brutes (charbon, fer, cuivre...)

b. Secteur secondaire : regroupe toutes les entreprises ayant comme activité la transformation de matières premières en produits finis (Industries)



c. Secteur tertiaire : regroupe toutes les entreprises qui:

- Vendent des **biens sans transformation** (achetés du fabricant et vendus sans transformation), on les appelle : entreprises commerciales.
- Vendent des **services**, on les appelle : entreprises de prestation de services.





Cette vidéo représente une explication de la Classification des entreprises par secteur d'activité

2. Classification selon le type d'opérations accomplies

Chaque secteur (activité principale) est constitué par un ensemble d'opérations (entreprises) :

- Secteur primaire:

Entreprises agricoles : où le facteur naturel est prédominant et qui sont influencées par les variations climatiques (pluie, sécheresse, tempêtes, soleil...)

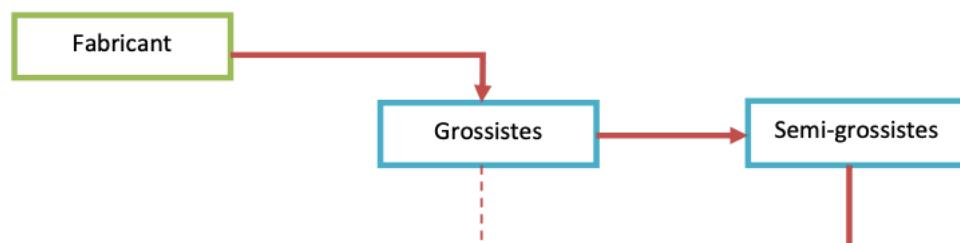
- Secteur secondaire:

Entreprises industrielles : qui font de la transformation des matières premières en produits finis.

- Secteur tertiaire:

Entreprises commerciales : qui vendent des biens sans transformation, elles se divisent en:

- **Grossistes** : qui achètent en grande quantité directement chez le fabricant et vendent en grande quantité aux revendeurs.
- **Semi-grossistes** : achètent du grossiste et vendent aux détaillants.
- **Détaillants** : vendent directement au consommateur final, ils peuvent acheter soit du semi-grossiste, soit du grossiste ou du fabricant lui-même.

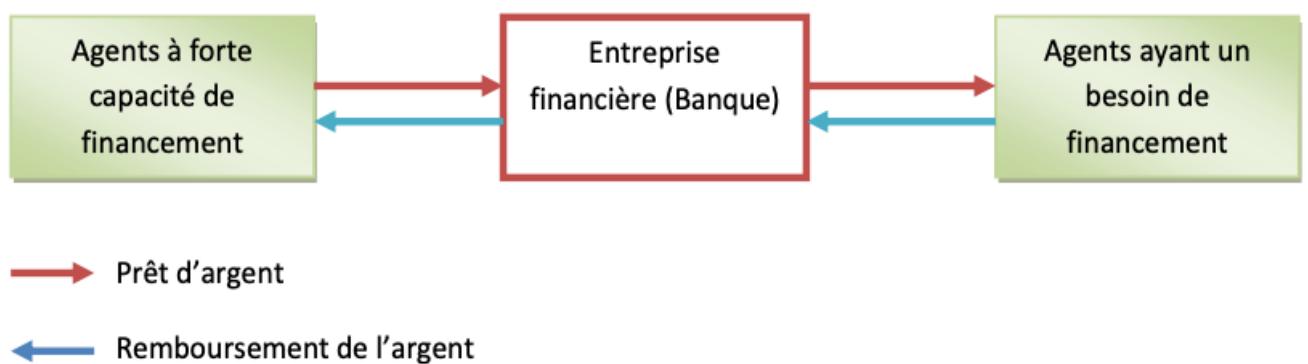


Parfois, le grossiste peut vendre directement au consommateur final sans passer par les semi-grossistes ou détaillants

Entreprises de prestation de services : fournissent un travail sans fabriquer d'objets, soit pour le vendre à :

- D'autres entreprises : **services de production** (transport du personnel, études, publicité...)
- Aux individus : **services de consommation** (transport commun, formation...)

Entreprises financières : collectent des ressources monétaires auprès des personnes à forte capacité de financement et les distribuent aux personnes ayant un besoin de financement.



3. Classification selon la branche d'activité

Contrairement au secteur qui regroupe des activités variées, la branche ne regroupe que les entreprises fabriquant la même catégorie de biens.

Puisque les entreprises d'une même branche d'activité produisent le même bien ou service, elles :

- Utilisent les mêmes matières premières et mêmes techniques de production
- Ont des intérêts économiques communs qui vont les pousser parfois à s'entraider et collaborer ensemble (création de lobby, centre de recherche commun...)

Exemples :

- Industrie pharmaceutique (médicaments)
- Télécommunications (communications téléphone et internet)
- Construction automobile (automobiles, camions...)
- Textile (vêtements, chaussures...)
- etc.

Récapitulatif

Secteur	Type d'opérations	Branche d'activité
Primaire	<ul style="list-style-type: none">- Agriculture- Sylviculture (Forêts)- Pêche et aquaculture- Minières	<ul style="list-style-type: none">- Légumes & fruits- Céréales- ...
Secondaire	<ul style="list-style-type: none">- Industrielles	<ul style="list-style-type: none">- Construction automobile- Agro-alimentaire- Industrie pharmaceutique- Sanitaire

II. Classification selon la taille (dimensionnelle)

1. Effectif du personnel employé

- Petite entreprise : 1 à 10 personnes
- Moyenne entreprise : De 10 à 500 personnes
- Grande entreprise : plus de 500 personnes

L'importance selon la taille dépend surtout de l'activité.

2. Chiffre d'affaires

Il permet d'avoir une idée sur le volume des transactions de l'entreprise avec ses clients.

Parfois, il peut nous induire en erreur, supposant qu'une entreprise réalise pendant 5 années consécutives un chiffre d'affaires annuel de 1 millions de DH, on pensera qu'elle est une grande entreprise, toutefois, durant les 5 années, elle n'arrive pas à avoir un bénéfice

3. Valeur ajoutée

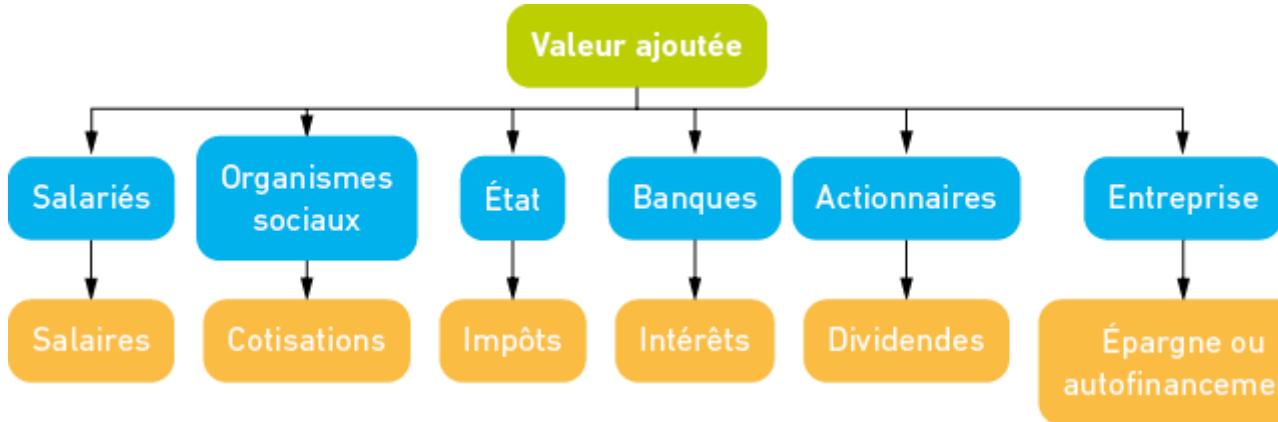
Pour réaliser leurs productions, les entreprises consomment des biens et des services achetés à l'extérieur (consommations intermédiaires), c'est-à-dire achetés à d'autres entreprises (fournisseurs).

Et donc, la valeur ajoutée, c'est ce que l'entreprise a produit (Production) déduction faite de ce qu'elle a acheté de l'extérieur (consommations intermédiaires)

$$\text{Valeur Ajoutée} = \text{Production} - \text{Consommations intermédiaires}$$

Donc la VA est la richesse créée par l'entreprise

La valeur ajoutée sera répartie entre les différents facteurs de production qui ont participé à sa réalisation, comme suit :



III. Classification juridique (selon la loi)

On distingue :

1. Entreprises du secteur public

Où l'État est présent dans le capital :

a. **Entreprise publique** : appartient en totalité à l'État (100% du capital)

b. **Entreprise semi-publique**: appartient à l'État et à des personnes



privées qui participent au financement (capital) et à la gestion, mais elle est contrôlée par l'État, puisqu'il détient plus de 51% du capital.

Cette vidéo représente la signification des organisations publiques et leurs caractéristiques.



2. Entreprises privées

Où le capital est détenu à 100% par des personnes privées.

a. Entreprise individuelle: appartient en totalité à une seule personne qui réalise son activité en son nom propre, et par conséquent, il risque même ses biens personnels, si son activité ne lui permet pas de rembourser ses dettes.

b. Entreprise sociétaire (société) (voir détail en annexe): créée suite à un contrat entre 1 personne ou plus, qui réaliseront leur activité, non pas en leurs propres noms, mais en nom de la nouvelle personne juridique qu'ils vont créer (la société), et qui aura aussi un nom juridique.

Exemple :

M. Ahmed est un épicien, il a emprunté 100.000 DH de la banque pour développer son activité. Malheureusement, son activité a connu une grande crise et après 5 ans, il n'arrive pas à rembourser sa dette.

La banque décide de se faire rembourser en vendant son épicerie qui vaut 70.000 DH. Ce montant étant inférieur aux 100.000 DH qu'elle a donné à M. Ahmed, elle a décidé de saisir sa voiture personnelle qui vaut 30.000 DH.

c. Coopérative: réunion de personnes désirant mettre en commun leurs compétences et ressources pour satisfaire leurs besoins spécifiques (survie: manger et boire; logement...) sans chercher le profit.

Toutefois, certaines coopératives peuvent avoir comme but, la réalisation de profits.

Exemple d'application :

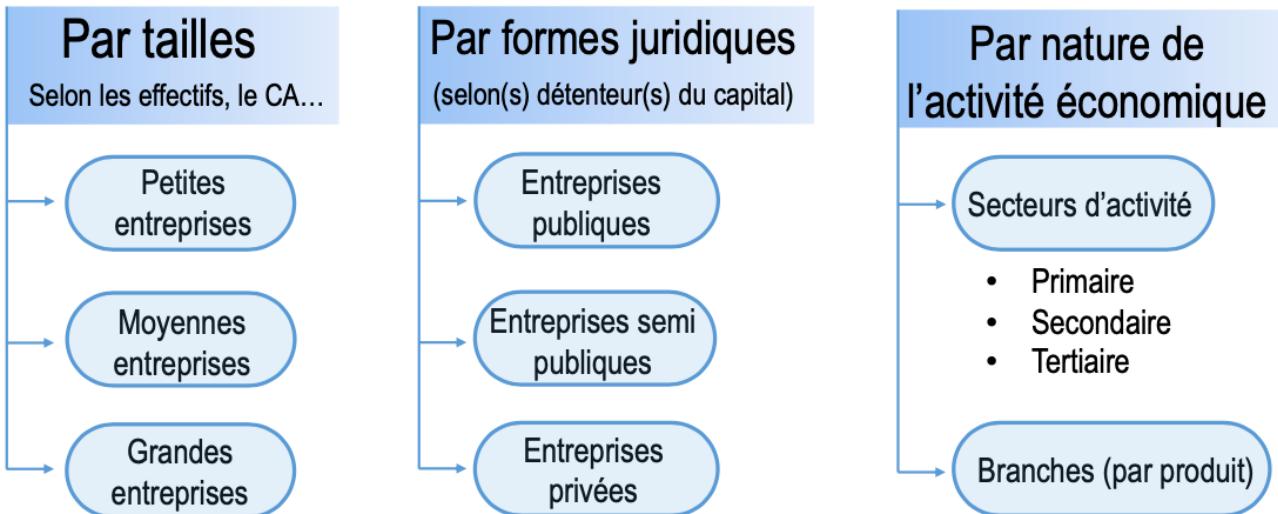
L'entreprise « ASMAA production » est une S.A de capital 1 000 000 DH qui fabrique des articles en cuir. Elle produit de grandes familles de produits : les chaussures et les sacs. Le directeur général affecte deux responsables pour chaque type de produit, appelés chef de produit. Pour chacun de ces chefs de produit, il y a un service technique qui emploie 500 personnes, un service commercial : 80 personnes, un service financier : 10 personnes, un service administratif : 10 personnes. Pour cette année, cette entreprise a vendu 15 000 000 DH pour les chaussures et 12 000 000 DH pour les Sacs.

Travail à faire :

- 1- Il s'agit de quel type d'entreprise, selon les critères : juridique, dimensionnel, sectoriel.
- 2- Quels sont les critères de base sur lesquels avez-vous appuyé votre réponse

Synthèse

La classification des entreprises



Quiz

<https://quizizz.com/admin/quiz/613f835e8b057e001d9374b3/startV4>

Utilisez ce lien sur votre téléphone ou sur votre ordinateur pour accéder au site quizziz

OU

Recopiez sur votre cahier et mettez une croix dans la case correspondante à la bonne réponse :

1- Une entreprise dont le capital appartient à la fois à l'Etat ou privé est une entreprise :

- Publique
- Privée
- Semi-publique

2- Le secteur quaternaire regroupe :

- Des entreprises agricoles
- Des entreprises industrielles
- Des entreprises commerciales
- Des entreprises opérant dans le domaine des NTIC

3- La société anonyme appartient aux :

- Sociétés de capitaux
- Sociétés de personnes

4- Les services offerts gratuitement par les administrations publiques sont appelés des services marchands :

- Vrai



Faux

5- Une branche d'activité appartient toujours à un secteur d'activité :



Vrai



Faux

6- Le secteur tertiaire regroupe les entreprises qui transforment les matières en produits finis :



Vrai



Faux

7- Selon leur forme juridique, comment peuvent être classées les entreprises ?



Sociétés de personnes



Sociétés de capitaux



Sociétés de mixage



Sociétés de coopération



Sociétés de personnelles

8- Les critères de classification d'une entreprise sont :



Le secteur auquel elle appartient



Le chiffre d'affaires réalisé



Le nombre de salarié



Le nombre de filiales

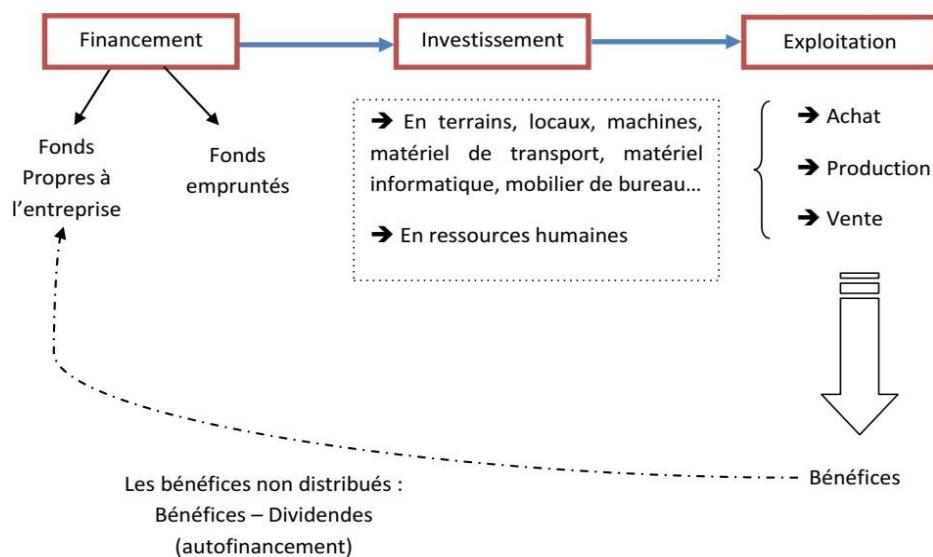


La qualité des actionnaires

Chapitre 4: Fonctions managériales de l'entreprise

Introduction

Afin d'atteindre les objectifs fixés, d'assurer sa survie, et sa croissance, de s'adopter à l'environnement et aux changements qui peuvent l'affecter, le système entreprise doit agencer, disposer et coordonner les éléments dont il dispose de la manière la plus rationnelle possible.



Répartition des tâches par grandes fonctions :

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

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

✓ L'identification des tâches :

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

- Une analyse minutieuse de différentes étapes nécessaires à la réalisation de la production.
- Un premier regroupement des tâches élémentaires en tâches plus complexes.

- Un rassemblement des tâches complexes en activités (acheter, vendre, produire...) donnant lieu à la naissance de poste de responsabilité piloté et appelé service.

✓ Les grandes fonctions dans l'entreprise :

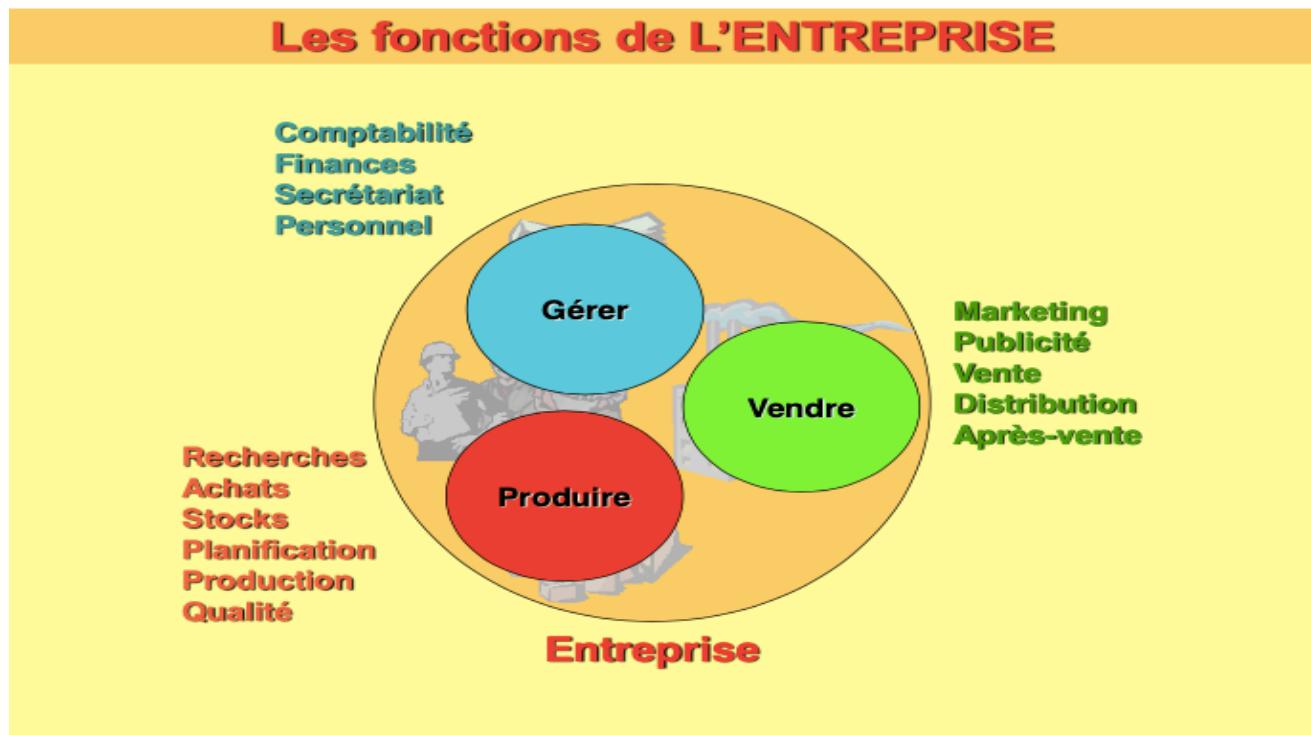
En réalité, la mise en évidence des fonctions dépend, dans l'entreprise, de l'importance qui est donnée à chacune d'elles. Cette modulation de leur importance aboutit à des structures adaptées à l'évolution des techniques de production et de distribution d'une part, ainsi qu'à celle de l'évolution des conditions de travail d'autre part.

Certaines fonctions ont un retentissement sur toutes les autres (Ex. les 3 fonctions de base), d'autres ont un horizon plus limité, mais toutes doivent pouvoir être exercées, soit par une personne, soit par un service plus ou moins étendu (service fonctionnel).

Il ne faut pas confondre la fonction à exercer et l'organe qui l'exerce.

Fayol (1841-1925) définit 6 fonctions pour le fonctionnement d'une Entreprise :

- o Administrative o Financière o Comptable o Commerciale
- o Technique o De sécurité et sociale



Fonctions	Activité
Prévoir, organiser, coordonner, contrôler	Administrative
Acheter, vendre, échanger	Commerciale
Produire, fabriquer, transformer	Technique
Rechercher les capitaux, employer les capitaux	Financière
Inventorier, Calculer le prix de revient, déterminer les prix de vente, calculer les résultats	Comptable
Protéger les biens, protéger les personnes	Sécurité

I. Fonction administrative ou du management

D'après H.Fayol, elle se résume en : prévoir, organiser, commander, Coordonner, contrôler.

La fonction management n'est, ni un privilège exclusif, ni une charge personnelle des Dirigeants ; elle se répartit, comme les autres fonctions, entre les divers niveaux du corps Social.

Ses structures reflètent le degré de centralisation ou de décentralisation de l'Entreprise, parfois même, de nos jours, le degré d'autonomie de certains groupes.

1. Missions :

- Dimension économique :
 - Formuler ce que veut l'entreprise : les objectifs.
 - Comprendre ce qu'est l'entreprise : points forts/ points faibles.
 - Appréhender l'environnement : menaces / opportunités.
 - Formuler ce que fera l'entreprise : stratégie et programmes d'action.
- Dimension humaine
 - Quels sont les acteurs en présence : partenaires salariés.
 - Que veulent les acteurs : coopération ou conflit.
 - Que faire avec ou contre les acteurs.
- Dimension organisationnelle
 - Type et forme de structures

2. Tâches de la fonction management:

- ✓ D'information : recueillir en permanence l'information propre à l'entreprise ou de son

- Environnement ;
- ✓ D'analyse : compréhension des problèmes et de leurs causes ;
 - ✓ De choix des objectifs : processus de décision, de hiérarchisation des objectifs, les quantifier, et les faire connaître ;
 - ✓ De formulation des politiques et des stratégies : définir les lignes de conduite, prévoir les Résultats attendus ;
 - ✓ D'organisation : consistent à planifier, et préciser comment (moyens, délégation, structures, Procédures et méthodes) ;
 - ✓ D'animation et de motivation des hommes : informer, communiquer, mobiliser les énergies et les compétences dans une même direction, celle des objectifs ;
 - ✓ De contrôle : mesurer les résultats obtenus, les comparer aux objectifs, analyser les écarts, Identifier les causes, corriger.

3. Le management des ressources humaines

C'est un ensemble de connaissances, de principes et de théories qui expliquent la dynamique de l'utilisation de la main-d'œuvre. C'est un ensemble de pratiques et d'activités exercées au sein d'une organisation en vue d'avoir une main-d'œuvre performante, stable et satisfaite.

Les théories sont élaborées sur la base de l'observation des pratiques opérationnelles en milieu de travail. D'après Mayo (1927-1934), Usines Hawthorne de Western Electric, Maslow, Mc Gregor, Herzberg, Ces théories reposent sur :

- ✓ Reconnaissance des besoins des employés : Sécurité, motivation, satisfaction, équité, etc.
- ✓ Valorisation des pratiques de gestion plus respectueuses des personnes : Leadership, communication et reconnaissance, participation et implication des employés.

Les acteurs de la GRH sont : Dirigeants, Cadres hiérarchiques, Professionnels en RH, Employés, Syndicats, Gouvernements.



□ Service direction	- Prendre des décisions - Cordonner les actions des différents services
	- Assumer la responsabilité des décisions prises
□ Service secrétariat	- Saisir, gérer et faire circuler l'information
□ Service comptable	- Enregistrer les opérations et dégager périodiquement un bilan
□ Service financier	- Réunir les ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise
□ Service social	- veiller à l'amélioration des conditions de travail et au respect des normes de sécurité tant sur les personnes que sur les biens

II. Fonction commerciale et Marketing :

Elle est l'élément moteur de l'activité de l'entreprise, à la base de toutes les prévisions. Beaucoup trop d'entreprises savent très bien concevoir et produire, mais ne savent pas encore vendre leurs produits de qualité.

3. La Fonction Mercatique (Marketing)

► Définition

Le marketing semble indispensable au succès de toute entreprise, il s'intéresse à satisfaire les consommateurs par l'offre d'un produit ou service adéquat avec leurs besoins et attentes, tout en tenant compte du bénéfice de l'entreprise, et de l'offre de la concurrence.

► Démarche :

Pour satisfaire les consommateurs et générer un bénéfice le marketing intervient en plusieurs phases :

- Avant l'achat (analyse...)
- Durant l'achat (force de vente, distribution...)
- Après l'achat (service après-vente, actions de fidélisation)

○ Phase d'analyse (avant)

- Diagnostic interne
- Diagnostic externe
- Le marché

- Le comportement du consommateur
- La concurrence
- La distribution

Malgré l'inconscience des consommateurs de l'effort qu'accorde le marketing à cette phase de recherche, cette dernière reste la base de tout objectif ou stratégie choisis par l'entreprise.

► Fixation des objectifs

Le marketing a une forte relation avec le département financier de l'entreprise (CA, volume de ventes et part de marché...)

Le marketing fait toujours attention à la cible ainsi qu'aux concurrents à travers :

- Segmentation du marché
- Choix d'une cible
- Choix d'un positionnement.

► Choix stratégiques

Selon la cible et les objectifs marketing, l'entreprise choisit sa stratégie :

- Diversification produit
- Diversification marché
- Diversification pure et simple
- Concentration

► Plan d'action

Le mix marketing doit être cohérent avec les objectifs, la stratégie ainsi qu'à la cible visée.

► Contrôle

Le contrôle d'efficacité des stratégies adoptées ainsi que du plan marketing peut intervenir pour l'évolution de l'entreprise en termes de part de marché et de son portefeuille client.

► Conclusion

Pour que le marketing génère beaucoup de succès (atteinte des objectifs), l'entreprise doit consacrer un budget important, qui rembourse la communication, les promotions, les recherches ... dont on doute leur efficacité immédiate, puisque le marketing n'est pas une science exacte



4. La Fonction Commerciale

► Définition

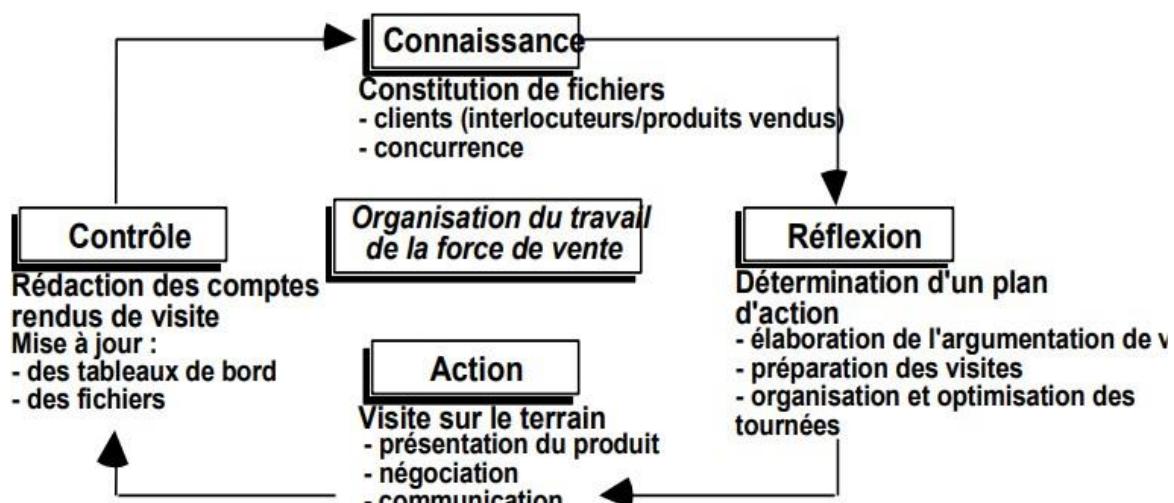
Juridiquement, la vente est le transfert de propriété d'une personne (physique ou morale) à une autre, avec une contrepartie pécuniaire.

La vente est une négociation (les intérêts ne sont en effet ni totalement conciliaires, ni totalement inconciliaires) qui met en jeu une relation (c'est la part de l'affectif) médiatisée par un objet (c'est la part des lois du marché et des techniques qui s'y rapportent) répondant à des attentes ou à des besoins de personnes appelées clients actuels ou potentiels.

La profession du vendeur peut être exaltante ou déprimante, tout dépend de l'attitude du vendeur et de sa capacité à assumer le succès ou la déception.

► Organisation du travail de la force de vente (Équipe commerciale interne et externe)

Elle peut être résumée dans le schéma suivant



▶ Organisation des tournées commerciales

La désignation des secteurs et des tournées doit tenir compte des critères suivants :

- Les types de clientèle (particuliers, entreprises);
- Le coût ;
- Le temps ;
- Le nombre de clients par rapport aux fréquences des visites (ex. client à visiter une fois par semaine, par mois...);
- La concentration géographique de déplacement (ex. zones montagneuses,);
- Le domicile du représentant ;
- Le type de produit ;
- Les qualités et exigences des vendeurs (rapidité et efficacité);



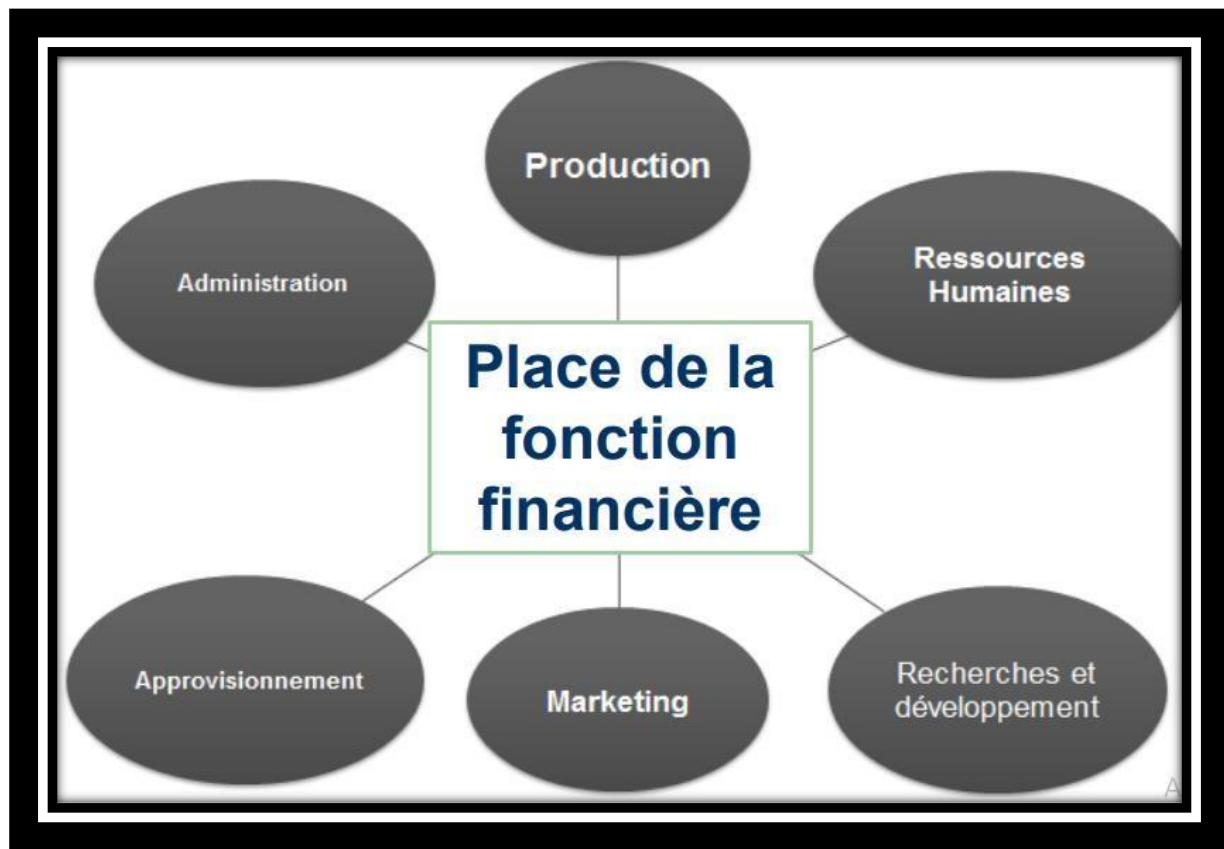
▶ Le profil du bon vendeur

Il doit maîtriser 10 règles fondamentales :

1. Connaître le produit
2. Connaître le prospect
3. Savoir être méthodique
4. Savoir réussir le premier contact
5. Être acceptée comme personne
6. Créer le besoin
7. Savoir traiter les objections
8. Savoir maîtriser l'argumentaire
9. Savoir conclure la vente
10. Savoir conserver un client en sachant gérer une réclamation.

III. Fonction comptable et financière

1. La Fonction financière



Il faut des capitaux gérés avec compétence pour faire vivre une entreprise et, parmi ces Capitaux, des disponibilités suffisantes ou du crédit.

L'autofinancement consiste à Financer l'entreprise par prélèvement sur ses propres bénéfices pour permettre son Développement.

► Missions :

Gérer les ressources et les moyens financiers nécessaires à l'activité

- Tenue des comptabilités
- Suivi des encaissements et décaissements
- Gestion des concours financiers
- Placement des ressources dégagées

Fournir l'information financière aux décideurs

Remplir les obligations légales et fiscales

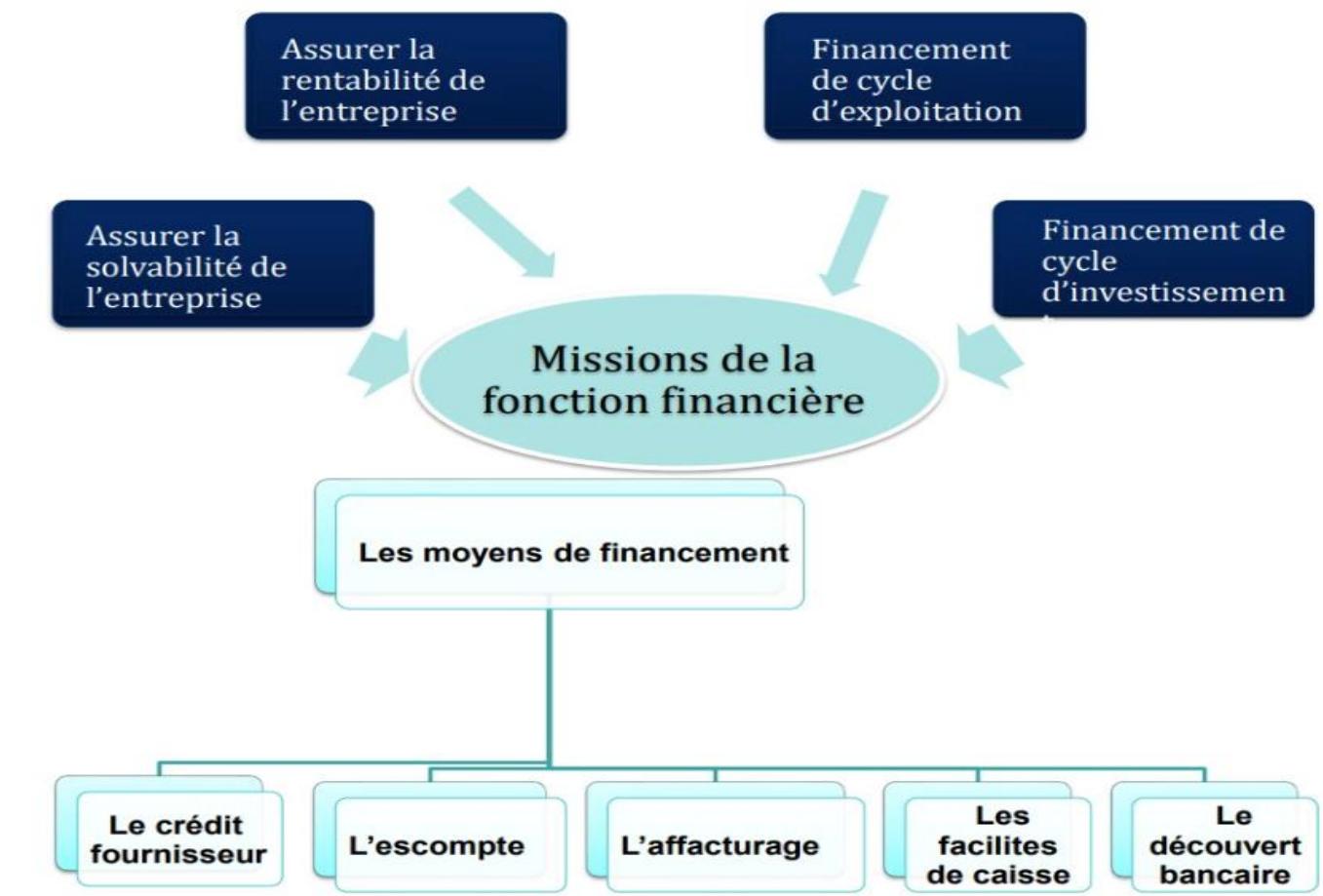
► Objectifs :

Posséder une information comptable et financière fiable et ponctuelle

- Obtenir les meilleures conditions financières
- Réduire les frais administratifs de gestion

► Obligations :

- Respecter l'équilibre entre rentabilité et liquidité, pour maîtriser le développement de L'entreprise



2. La Fonction comptable

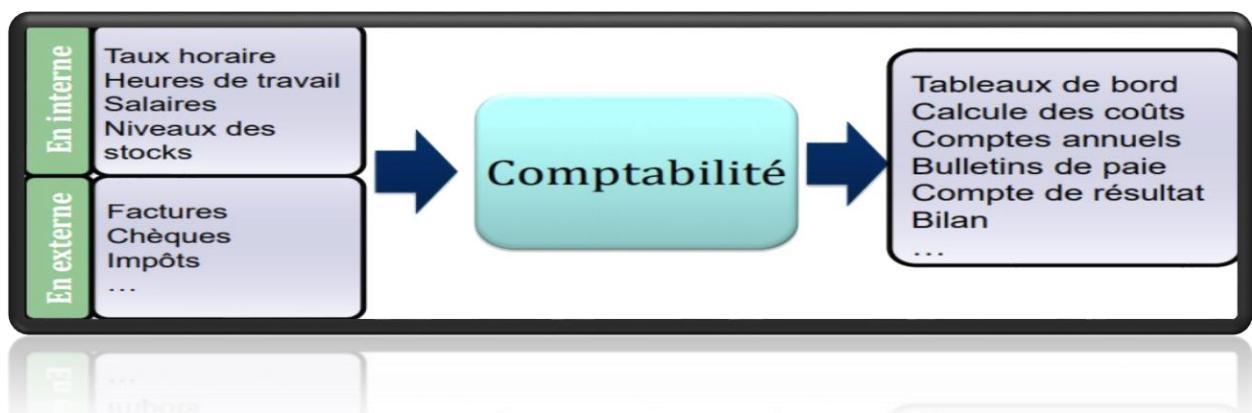
Elle permet de voir à tout instant comment sont utilisés les capitaux par la comptabilité Générale qui saisit les mouvements entre l'Entreprise et les tiers :

- Actionnaires, associés, prêteurs.
- Fournisseurs de moyens et de matières, fournisseurs de services.
- Salariés.
- Clients...etc.

Et par la comptabilité analytique d'exploitation ou la comptabilité industrielle qui ne traite que des mouvements internes et les éclaire ; elle s'intéresse donc aux coûts, aux prix de Revient.



Les données utiles pour la comptabilité



IV. Fonction Achat et Logistique

C'est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum.

Assurer la continuité et la fiabilité des flux de matières premières, produits finis ou semi-finis, depuis la conception d'un produit jusqu'à sa réception par le client.

Le service achats a deux objectifs :

1. L'achat

L'acheteur est animateur, gestionnaire et négociateur. Il établit et applique la politique d'achat en respectant les impératifs de qualité, coûts, délais et service. Il prospecte des fournisseurs potentiels et assure une veille sur les nouveaux produits. Enfin, il joue le rôle d'interface entre les fournisseurs et les services internes utilisateurs



2. L'approvisionnement

Les objectifs sont de :

- Rechercher une qualité adaptée au service que la clientèle attend du produit fabriqué : c'est l'analyse de la valeur. L'analyse de la valeur conduit à analyser un produit dans une optique fonctionnelle, en étudiant les fonctions qu'assurent ce produit. L'objectif est de produire de façon optimale, les fonctions essentielles qu'il doit remplir et elles seules. Il faut éliminer les fonctions gadgets, et garantir un niveau de qualité minimale pour respecter un coût minimal.
- Obtenir la qualité optimale. Il faut éviter d'acheter de la qualité maximale. Il faut réaliser la meilleure livraison prix/qualité/délai de livraison. D'après cela, on détermine les services et la quantité.
- Contribuer à améliorer la rentabilité de l'entreprise en agissant sur les coûts, et en s'efforçant de réduire les coûts d'achat, et en améliorant la gestion des fonds.

- Transmettre aux autres services de l'entreprise des informations sur le marché amont.

‣ **Détermination des besoins et Cahier des charges**

Les besoins non répétitifs sont les besoins de biens qui se produisent une fois et ne se répètent pas; (exemple : les biens d'équipement).

Les besoins répétitifs qui se répètent (exemple : les matières premières, ou composants).

Un cahier des charges va préciser toutes les caractéristiques d'un besoin. Il faut définir ensuite les quantités, discuter les périodes de livraison. L'approvisionnement, pour les besoins répétitifs, fait appel à des techniques d'optimisation de la gestion d'approvisionnement.

‣ **La provocation des offres**

L'appel d'offre est une demande de prix, une demande de facture pro forma. La demande de prix comporte :

- ✓ Un descriptif du produit.
- ✓ Les délais de livraisons souhaités
- ✓ Le volume global sur périodicité.
- ✓ Les lieux de production à livrer.
- ✓ Le cas échéant, une fourchette de prix est à déconseiller.
- ✓ L'appel d'offre s'adresse à un nombre restreint de fournisseurs (dans la presse spécialisée au niveau national, voire au niveau international).

‣ **La synthèse des informations : le tableau des comparaisons**

Il doit y avoir :

- Les caractéristiques du produit.
- Les conditions de prix.
- Les délais et conditions de livraisons.
- Les services annexes à la vente.
- Les délais et les conditions de paiement.
- Les détails très techniques sur la qualité.

‣ **Le choix du fournisseur**

a - Analyse du tableau comparatif : On ne doit pas hésiter à faire un système de notation.

On ne doit pas regarder que le prix, et comparer les produits avec les autres éléments par rapport aux caractéristiques.

b - Recours à des formes modernes de négociation: (Analyse de la valeur)

Remarque : Le choix se fera entre un ou plusieurs fournisseurs. Mais le choix d'un seul fournisseur a pour avantage le partenariat; mais un inconvénient, la dépendance

► **L'acte d'achat**

a – L'importance de la commande :

C'est un véritable contrat. Il faut prévoir des clauses suspensives. Il faut des qualités de négociation. Il y a des aspects juridiques importants. La commande est la fin de l'approvisionnement, et le début du processus de production.

b – Particularité de la commande :

Elle doit être déclarée par écrit. Elle doit reprendre tous les éléments de la demande de prix. Elle doit être diffusée dans l'entreprise à tous les services.

► **L'après-achat**

Il faut surveiller les délais, le stockage et le déstockage des produits

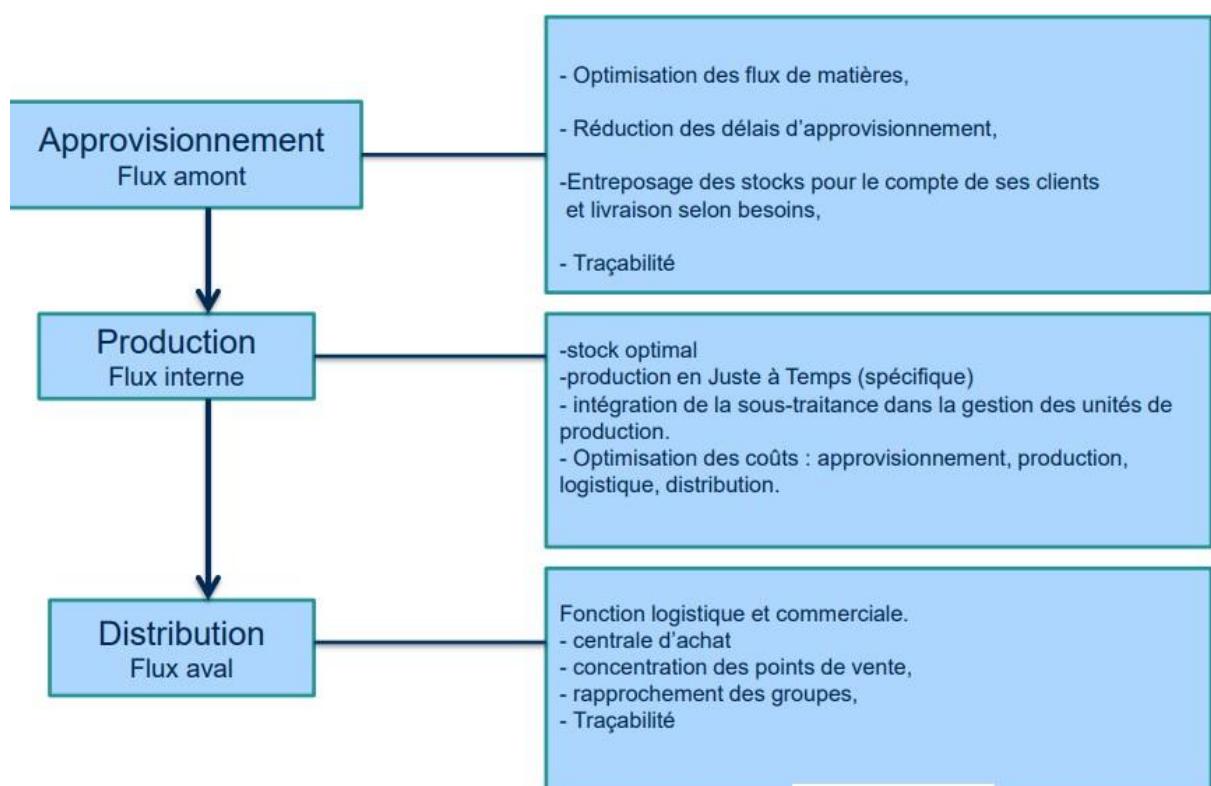


3. La logistique

Ensemble des opérations qui permettent de mettre à disposition le bon produit au bon moment au bon endroit à moindre cout.

La chaine logistique comprend :

- ✓ La logistique industrielle
- ✓ La logistique de stockage
- ✓ La logistique de distribution



V. Fonction technique ou de production

Pour produire, une entreprise a besoin d'un ensemble d'éléments que l'on appelle les facteurs de production. On classe ces derniers en 3 catégories :

- Le facteur travail
- Le facteur capital
- Les consommations intermédiaires

► Le facteur Travail

Il désigne l'ensemble des heures de travail effectuées par les personnes qui travaillent dans l'entreprise, salariées ou non (pour désigner l'ensemble du personnel, on parle de ressources humaines).

► Le facteur Capital

Il désigne l'ensemble des heures de travail effectuées par les personnes qui travaillent dans l'entreprise, salariées ou non (pour désigner l'ensemble du personnel, on parle de ressources humaines).

□ Bureau d 'étude	- Concevoir les types de produits à fabriquer ou les services à proposer
□ Bureau des méthodes	- Prévoir les moyens matériels (outils, machines
	- Déterminer les conditions de fabrication
□ Service achats	- Rechercher les fournisseurs de matière première et de matériel, passer les commandes
□ service gestion des stocks	- gérer les stocks et définir les commandes
□ Atelier	- Préparer, exécuter et contrôler la fabrication

► Les consommations intermédiaires

Appelées parfois capital circulant ; il s'agit des biens ou services qui disparaissent ou sont transformés au cours du processus de production.

Le capital et le travail sont deux facteurs de production qui ne disparaissent pas dans le processus de production qui permettent de transformer les consommations intermédiaires pour produire des biens et services.

Les fonctions suivantes sont des composantes de la fonction technique ou de «Production »

- Recherches
- Études

- Préparation du travail :
 - Méthodes
 - Ordonnancement, lancement Exécution (ou fabrication)
 - Outilage
 - Magasinage de matières premières et de produits semi-ouvrés
 - Contrôle
- ▶ **Missions :**
 - Mettre au point les produits répondant aux besoins du marché
 - Concevoir les procédés et méthodes de fabrication
 - Définir et organiser les moyens humains et matériels de production
 - Fabriquer les produits dans de bonnes conditions de quantités, qualité, coûts, et délais
- ▶ **Objectifs :**
 - Volumes de production
 - Qualité des produits
 - Coûts de fabrication
 - Délais de livraisons
- ▶ **Obligations :**
 - Recherche et développement (innovation)
 - Productivité (organisation)

Conclusion :

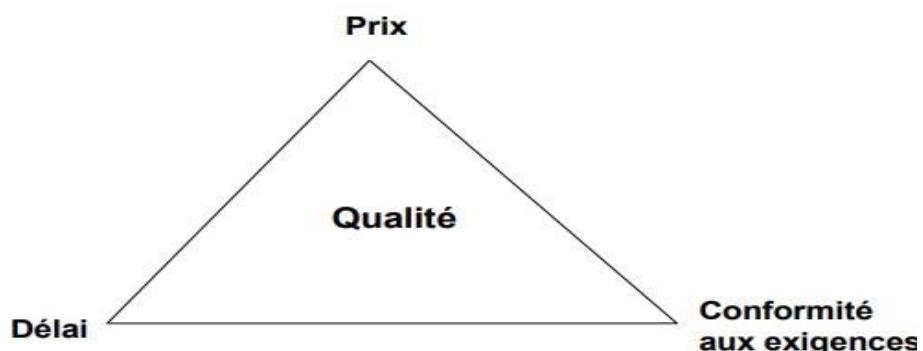
L'organisation interne d'une entreprise en différentes fonctions a souvent le défi de la production d'une qualité acceptable et reconnue par ses clients qui lui permettra facilement l'atteinte de ses objectifs commerciaux, financiers, techniques et de GRH.

La Qualité étant l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

De plus en plus, la qualité devient une fonction autonome et spécialisée qui s'impose dans l'organigramme des entreprises vu qu'elle accompagne les autres fonctions et les oriente vers une amélioration continue.

Il y a trois critères de la qualité :

- ✓ Prix
- ✓ Délai
- ✓ Conformité aux exigences Client



Exemple d'application

L'entreprise « Energisol SARL » produit et vend et vend et installe des panneaux solaires. Crée en 2016, cette entreprise fait partie de l'industrie des énergies renouvelables.

Pour atteindre ses objectifs, Energisol doit assurer un certain nombre de tâches assumées par différents services et La fonction fonctions. Six fonctions sont représentées au sein de cette entreprise :

- La fonction approvisionnement
- La fonction production
- La fonction commerciale
- La fonction GRH
- La fonction financière
- La fonction logistique

Dans le tableau ci-dessous, veuillez, pour chaque tâche, identifier par une croix, la fonction mobilisée, au sein de cette entreprise :

Taches	Approvisionnement	Production	Commerciale	Financière	GRH	Logistique
Charger dans les camions les kits solaires à fournir aux clients						
Passer une commande de batteries solaires						
Régler par chèques bancaires les factures de 2 fournisseurs						
Préparer les commandes de kits a fournir aux clients						
Organiser les stages de formation des représentants						
Planifier les congés annuels du personnel						
Établir les ordres de fabrication						
Installer des rails pour l'exposition qui aura lieu dans la salle de conférence de l'entreprise						
Demander au banquier une autorisation de découvert						
Définir les caractéristiques techniques d'un panneau solaire						
Passer commande chez Casanet de 3						

imprimantes et un nouveau PC					
Rédiger le contrat le travail du nouvel ingénieur qui sera en fonction à partir de Mai					
Installer chez M. Quito le nouveau système de pompe solaire pour lequel il a renvoyé le devis signé					
Répondre affirmativement à une demande de sponsor soumise par l'école « Le petit Poucet »					

Solution

Tâches	Approvisionnement	Production	Commerciale	Financière	GRH	Logistique
Charger dans les camions les kits solaires à fournir aux clients			x			x
Passer une commande de batteries solaires	x					
Régler par chèques bancaires les factures de 2 fournisseurs				x		
Préparer les commandes de kits à fournir aux clients			x			
Organiser les stages de formation des représentants			x		x	

Planifier les congés annuels du personnel					X	
Etablir les ordres de fabrication		x				
Installer des rails pour l'exposition qui aura lieu dans la salle de conférence de l'entreprise						x
Demander au banquier une autorisation de découvert				x		
Définir les caractéristiques techniques d'un panneau solaire		x				
Passer commande chez Casanet de 3 imprimantes et un nouveau PC	x					
Rédiger le contrat le travail du nouvel ingénieur qui sera en fonction à partir de Mai					x	
Installer chez M. Quito le nouveau système de pompe solaire pour lequel il a renvoyé le devis signé			x			
Répondre affirmativement à une demande de sponsor soumise par l'école « Le petit Poucet »			x	x		

Quiz

<https://quizizz.com/admin/quiz/613f87b712e4fc001d98032f/startV4>

Utilisez ce lien sur votre téléphone ou sur votre ordinateur pour accéder au site quizziz

OU

Recopiez sur votre cahier et mettez une croix dans la case correspondante à la bonne réponse :

1- Comment s'appelle le service qui conçoit de nouveaux produits ?

- Le service R et D
- Le service des bonnes idées
- Le service marketing et commercial

2- La vente des produits et services est gérée par :

- Le service de direction
- Le service comptable
- Le service commercial et marketing

3- Qui met en œuvre les moyennes de production pour fabriquer des produits ?

- Tout le monde
- Le service technique et production
- Les salariés

4- Le fournisseur de marchandises est un facteur de production :

- Vrai
- Faux

5- Combien de fonctions possèdent l'entreprise ?

- 4



7



10

6- Quelle fonction occupe le chef d'entreprise ?

La fonction de direction.



La fonction de surveillance



La fonction financière

7- De quoi s'occupe la fonction approvisionnement et achats ?

D'approvisionner les différents services pour garantir une bonne marche de l'entreprise



Des commandes de pains au chocolat le matin



Des commandes auprès des fournisseurs de l'entreprise

8- L'ensemble des salariés depuis leurs embauches est géré par quel service ?

Le service ressources humaines.



Le service production



Le service comptable

Chapitre 5: Les structures de l'entreprise

Introduction

L'entreprise est un système qui a différentes finalités, pour les atteindre, elle doit s'organiser et se structurer, pour cela, elle va diviser les tâches, coordonner le travail et répartir les responsabilités et les pouvoirs.

I. La structure de l'entreprise : nature et choix.

1. La nature de la structure d'entreprise

La structure décrit la façon dont les tâches sont réparties, la manière dont le pouvoir est exercé, et les relations entre les divers éléments du système (coordination).

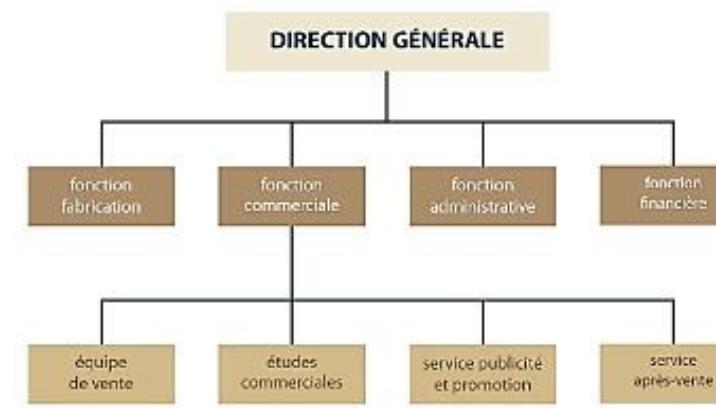
Une structure est représentée par un **organigramme** (c'est un schéma ou un graphique représentant le processus réel de l'exercice du pouvoir, la répartition des tâches, les liens formels entre les différents services).

2. les déterminants du choix de la structure.

Il n'existe pas de structure idéale pour l'entreprise. Le problème revient alors à déterminer les facteurs qui poussent les entreprises à choisir telle ou telle structure.

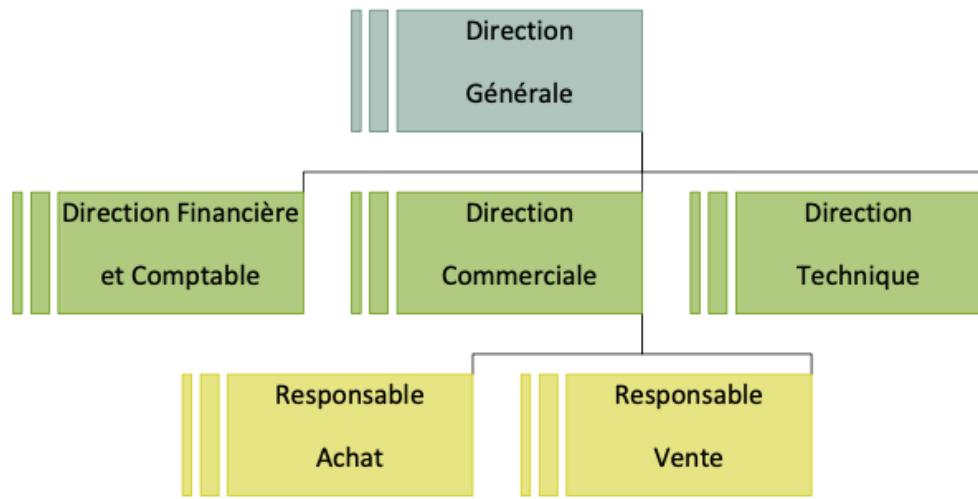
Les principaux déterminants de choix d'une structure

- La taille de l'entreprise.
- La diversification du produit.
- Culture managériale des dirigeants.
- La complexité des activités de l'entreprise.
- La stabilité de l'environnement de l'entreprise.



II. Les types de structures

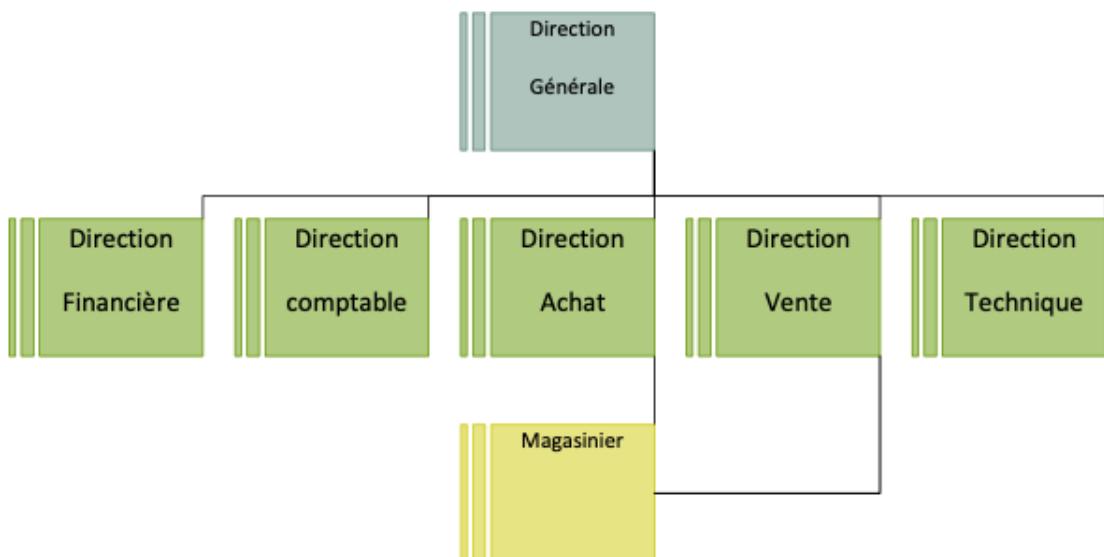
1. La structure hiérarchique



La structure hiérarchique repose sur :

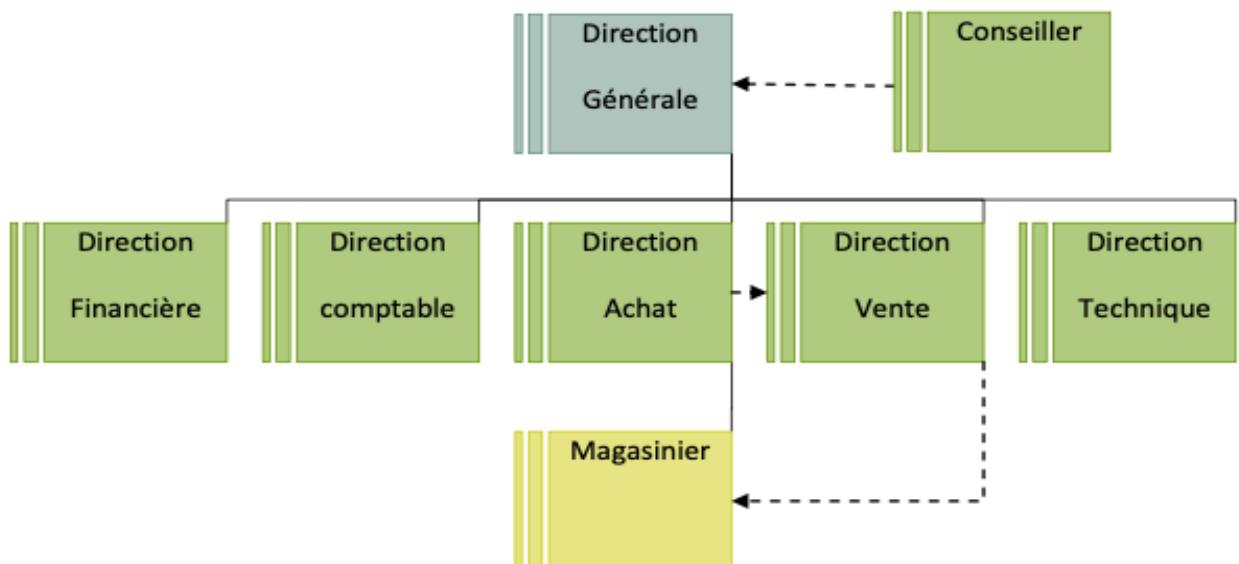
- ▶ **L'unité de commandement** : chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef lequel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite.
- ▶ **La délégation de l'autorité** : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné. On délègue uniquement l'autorité mais le supérieur reste responsable des résultats des décisions prises par le subordonné.
- ▶ **Le principe de la responsabilité absolue** : c'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et d'expliquer les résultats non satisfaisants obtenus.

2. La structure fonctionnelle



- ▶ Pour éviter qu'un seul chef contrôle plusieurs activités dépassant ses capacités, les entreprises ont évolué vers une nouvelle structure dans laquelle chaque subordonné dépend de plusieurs chefs, chacun d'eux ayant une autorité limitée à sa spécialité, appelée **autorité fonctionnelle**.
- ➡ La structure fonctionnelle repose sur :
- ▶ **La multiplicité des commandements** : chaque subordonné reçoit les ordres de plusieurs chefs.
 - ▶ **La délégation de l'autorité** : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné.
 - ▶ **Le principe de la responsabilité relative** : aux spécialités de chaque organe.

3. La structure hiérachico-fonctionnelle (staff and line)



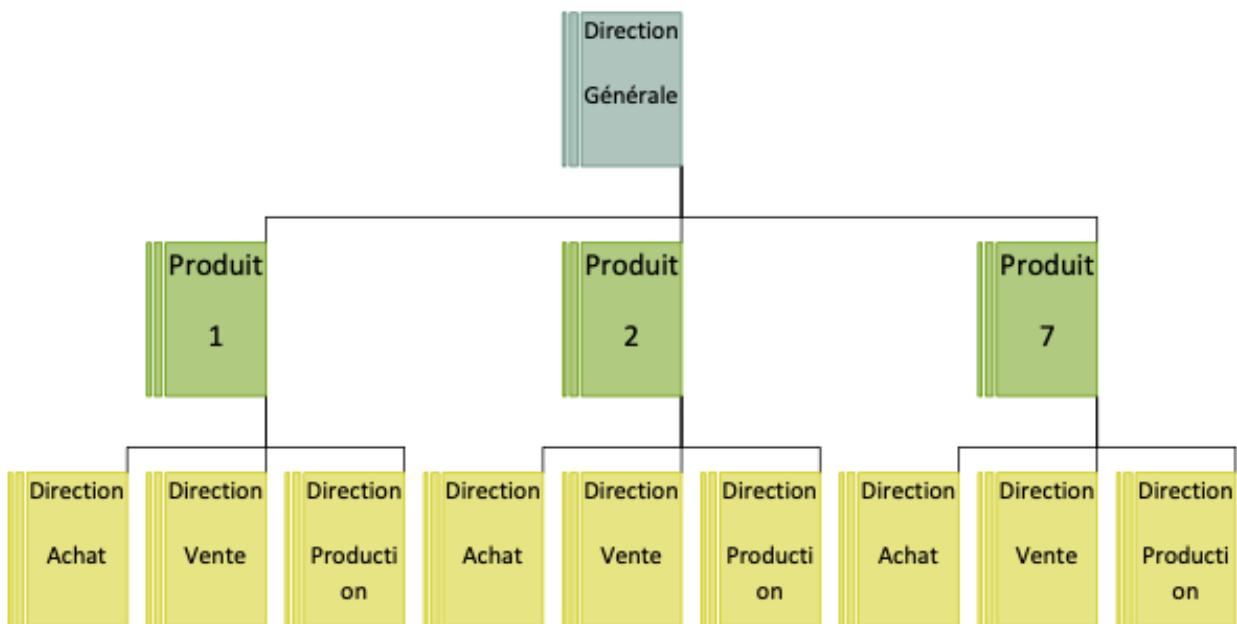
→ Lien hiérarchique (Ordre : autorité)

- - → Conseil uniquement

- ▶ C'est une structure qui repose sur l'**unicité de commandement** (1 seul chef pour chaque subordonné) représentée par des organes hiérarchiques qui disposent, seuls, de l'autorité.
- ▶ Mais en même temps, ces organes hiérarchiques ont la nécessité de recourir (consulter) à des spécialistes, appelés « **Etat Major** », qui ont une fonction de conseil, d'étude et de contrôle.

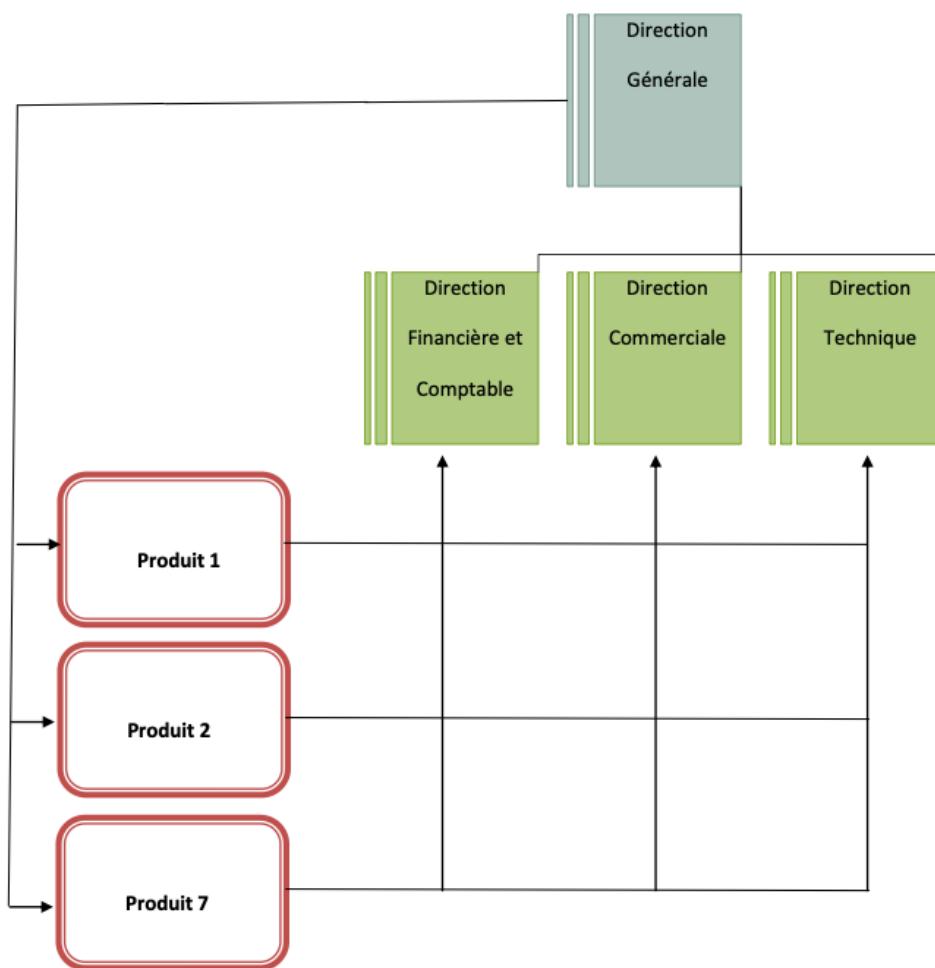
- › Ils ressemblent aux fonctionnels par leurs activités **spécialisées** sauf qu'ils n'ont pas d'autorité, mais une simple fonction de conseil de l'organe hiérarchique auquel ils sont rattachés.
- › En général, l'Etat Major n'existe qu'aux échelons élevés de la hiérarchie.

4. La structure divisionnelle



- › Structure où l'entreprise décentralise le pouvoir et les décisions par divisions créées selon une logique de produit, de marché, de couple produit-marché, d'activité ou de type de clientèle. Chaque division a une certaine autonomie.
- › Cette structure est utilisée par les grandes entreprises développant plusieurs produits, car elle permet une bonne coordination, puisque le responsable de chaque division s'occupe de toute la vie du produit.
- › Cette structure repose sur une division donnant naissance à la création de mes correspondants soit aux différents :
 - ➔ Produits ou famille de produits.
 - ➔ Zones géographiques.
 - ➔ Catégories de clients

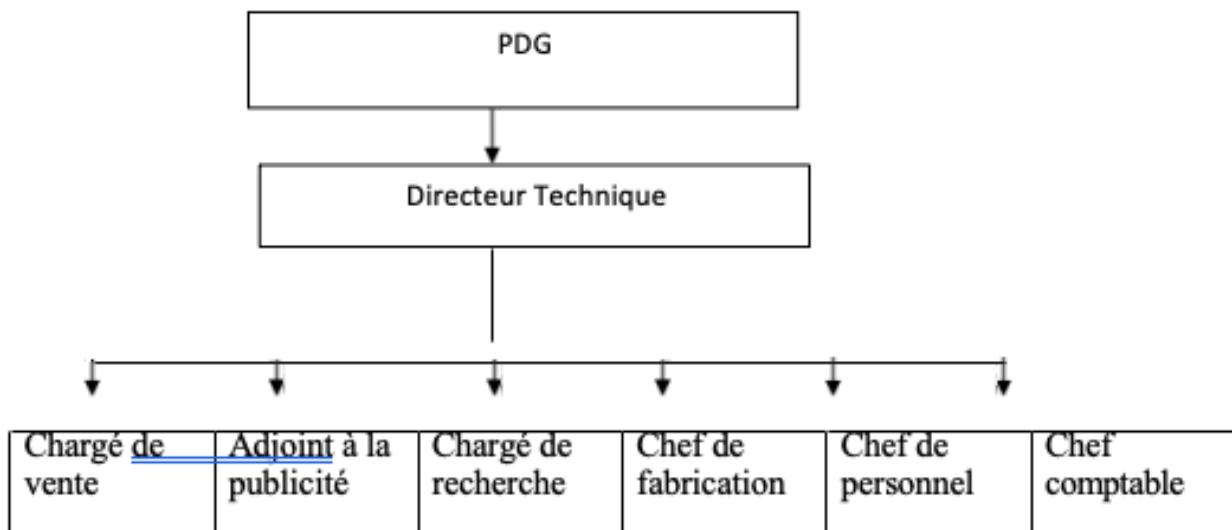
5. La structure matricielle



- Structure découpée à la fois par produit ou par projet et par fonction spécialisée.
- Repose sur la dualité de commandement, chaque subordonné aura 2 supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur fonctionnel permanent.

Exemple d'application :

Vous venez juste d'intégrer l'entreprise TEXTO spécialisée dans la formation et la commercialisation des imprimantes et des photocopieurs. L'entreprise est en phase de restructuration et le Directeur Commercial met à votre disposition l'organigramme actuel pour son analyse



- 1- Citez les principaux facteurs de choix d'une structure
- 2- De quel type de structure s'agit-il ?
- 3- Quels sont les avantages de ce type de structure?
- 4- Quels sont les inconvénients de ce type de structure?

Solution

- 1- **Les principaux facteurs de choix d'une structure** : La taille, la technologie, l'environnement, la formation des dirigeants
- 2- Il s'agit d'une structure hiérarchique
- 3- **Avantages** : simple et facile à mettre en place, permet la communication entre le sous-système, l'autorité et la compétence sont bien définies
- 4- **Inconvénients** : risque de déformation de l'ordre donné, difficultés de trouver des responsables compétents, responsables submergés de tâches ce qui risque de perturber la marche normale du système

Avantages et inconvénients des structures

	Avantages	Inconvénients
Structure hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">• Structure simple, facile à mettre en place• L'autorité est bien définie	<ul style="list-style-type: none">• Pas de spécialité des responsables• Bureaucratie et lentement des décisions.
Structure fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none">• La spécialité des responsables• Rapidité et efficacité des décisions	<ul style="list-style-type: none">• Structure complexe, difficile à mettre en place• l'autorité n'est pas bien définies (plusieurs chefs)
Structure matricielle	<ul style="list-style-type: none">• L'autorité est bien définie (line)	<ul style="list-style-type: none">• Structure complexe, difficile à mettre en place

III. Adaptation des structures à l'entreprise virtuelle

1. Définition de l'organisation virtuelle

L'organisation virtuelle se fonde plus sur le télé-travail, en optimisant les possibilités d'Internet et du travail collaboratif à distance. De nombreux prestataires de conseil travaillent ainsi, réduisant la structure à sa plus simple expression.

- Parfois appelée organisation en réseau, l'organisation virtuelle est une structure modulaire composée d'un noyau central de taille réduite et de fonctions satellites, sous-traitées.
- C'est la structure moderne par excellence, qui coïncide avec le développement de l'auto entrepreneurat et de la multi activités des travailleurs modernes

2. Adaptation des structures à l'organisation virtuelle

La migration des structures organisationnelles hiérarchiques vers des formes plus souples et organiques a remis en question plusieurs points fondamentaux d'opposition entre la structure classique et la structure libérée.

En termes de structure, on peut en relever trois :

- **La fin des longues boucles de contrôle** : en application du principe « c'est celui qui fait qui sait », les acteurs de terrain deviennent experts de leur métier. Ceci supprime les coûts importants de contrôle, car on estime que dans l'industrie chaque manager consacre la moitié de son temps au contrôle et au reporting.
- **Le principe de l'autonomie des acteurs** : il accompagne l'idée que l'humain est loyal et compétent. C'est une valeur forte qui permet l'autonomie et la responsabilisation. Cette autonomie se décline en trois sous- composantes :
 - ➔ **L'auto-direction** : chaque acteur et chaque équipe déterminent leur projet en respectant la vision du dirigeant ;
 - ➔ **L'auto-organisation** : l'acteur est autonome dans sa façon de faire ;
 - ➔ **L'auto-contôle** : pas de censeur, ni d'instrument de contrôle, c'est l'acteur qui se contrôle lui-même.
- **Le modèle organisationnel devient alors la pyramide managériale inversée** : le management est au service des employés (et non l'inverse !), eux-mêmes au service des clients. Le leader aide à la réflexion et donne du sens à l'action de l'équipe.
- Certains experts estiment qu'on peut ainsi passer de 7 à 2 niveaux de hiérarchie pour générer de l'agilité, des économies et au final du bien être au travail.
- Une structure virtuelle est un ordre de coordination et de production sans amarre géographique.

- Par suite, l'entreprise virtuelle n'appartient à aucun espace particulier.



Quiz

<https://quizizz.com/admin/quiz/613f90fc8a60d7001efe6dc0/startV4>

Utilisez ce lien sur votre téléphone ou sur votre ordinateur pour accéder au quizz

OU

Recopiez sur votre cahier et mettez une croix dans la case correspondante à la bonne réponse :

1- A quelle structure se rapporte la notion suivante : « elle regroupe les tâches sur la base de processus de travail ou des fonctions » :

- Structure hiérarchique
- Structure par fonction
- Structure additionnelle
- Structure matricielle
- Structure divisionnelle

2- A quelle structure se rapporte la notion suivante : « elle regroupe les tâches par type de produit, de client, par unité géographique » :

- Structure hiérarchique
- Structure par fonction
- Structure additionnelle
- Structure matricielle
- Structure divisionnelle

3- A quelle structure se rapporte la notion suivante : « elle est fondée sur l'unité de commandement » :

- Structure hiérarchique
- Structure par fonction

- Structure additionnelle
- Structure matricielle
- Structure divisionnelle

4- Dans la structure hiérarchique, chaque salarié dépend de plusieurs chefs en fonction des compétences de chacun :

- Vrai
- Faux

5- La structure qui convient le plus aux grandes entreprises ayant une activité très diversifiée est la structure fonctionnelle :

- Vrai
- Faux

6- La structure où le directeur est assisté par une équipe de spécialistes est appelée structure staff and line :

- Vrai
- Faux

7- Quels sont les facteurs qui agissent sur la structure de l'entreprise ?

- L'âge
- La taille
- La date de naissance
- L'environnement
- Le système technique
- La modification des salaires

8- Le besoin de pouvoir des dirigeants conduit l'entreprise à décentraliser sa structure :

- Vrai
- Faux

Chapitre 6: L'Entreprise et son environnement

a- Exemple introductif

<p>1. Pourquoi la sauvegarde de la forêt bélizienne apparaît-elle comme fondamentale pour les écologistes européens ?</p> <p>2-Montrez pourquoi Coca-Cola n'a pas pu résister à la pression de son environnement.</p> <p>3- De quel type d'environnement s'agit-il ? connaissez-vous d'autres ?</p>	<p>Document 2 : Coca-Cola cède aux pressions des écologistes</p> <p>La société Coca-Cola vient d'offrir 20 000 hectares de forêt tropicale, au Belize, sur la côte caraïbe de l'Amérique centrale, à la société de protection des oiseaux du Massachusset. [...] Coca-cola Food Corp et sa filiale Minute Maid cherchait à s'implanter à l'étranger pour développer leur production de concentrés de jus de fruits. [...] Le représentant de coca-cola à Belize, John Masson, explique pourquoi : « Où pouvions nous trouver 20 000 hectares d'une terre excellente aussi près des Etats-Unis, d'un seul tenant et dans un pays politiquement stable ? Mais le projet a été éventé et les organisations de défense de la nature sont montées au créneau. Les Amis de la Terre, prenant la tête d'un mouvement de sauvegarde de la forêt tropicale bélizienne. L'affaire a pris de l'ampleur en R.F.A, en grande Bretagne et en Suède. Les Verts ont agité la menace du boycott européen de Coca-Cola. La société américaine jalouse de son image « jeunesse-soif d'aujourd'hui » s'est inquiétée de cette mauvaise publicité.</p> <p>Libération, 12 avril 1988</p>
--	---

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** ».

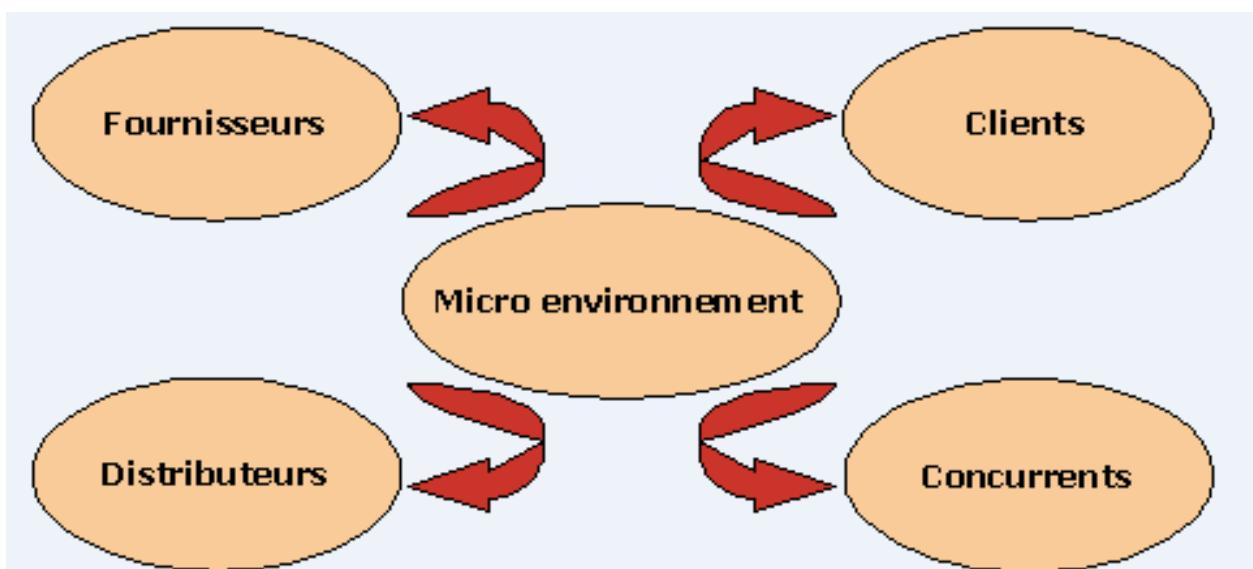
I. Le Micro-environnement

Le Micro-environnement de l'entreprise est constitué par ses partenaires sur le marché. L'entreprise désirant connaître son environnement spécifique doit apprécier les différents aspects le concernant.

Cette étude de l'environnement spécifique constitue le contenu essentiel des études de marché réalisées par les entreprises.

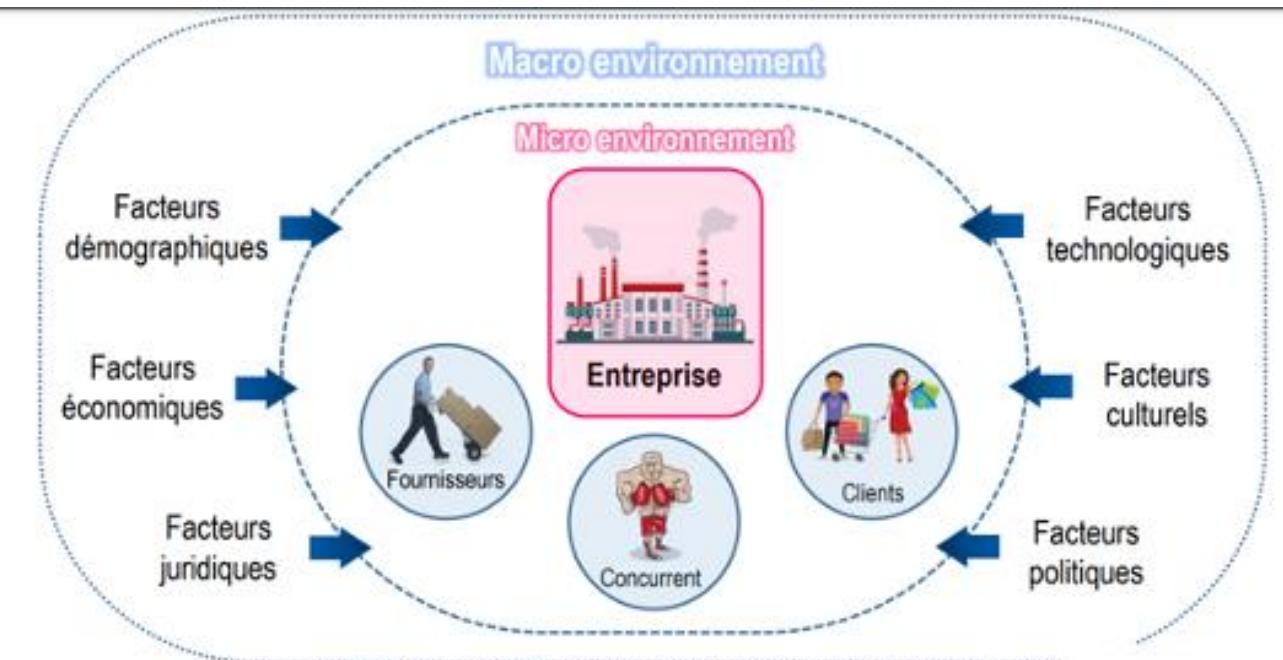


Les clients	Les fournisseurs	Les concurrents
<ul style="list-style-type: none"> •Identifier les besoins •Déterminer leur nombre •Evoluer leurs forces et leur pouvoir •Envisager les évolutions 	<ul style="list-style-type: none"> •Déterminer leur nombre •Evoluer leur taille et leur pouvoir •Apprécier les fournisseurs qui disposent d'un monopole... •Envisager les évolutions 	<ul style="list-style-type: none"> •Déterminer les concurrents directs (biens similaires) et les concurrents indirects (bien de substitution). •Apprécier leur force et leur pouvoir •Envisager les évolutions en termes de rapport de force •Déterminer s'il est difficile d'entrer ou d'en sortir (barrières à l'entrée ou à la sortie)



II. Le Macro-environnement

On distingue généralement sept 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.



- ▶ **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 de Eurodisney à Marne-la-vallée), de l'ensemble des infrastructures logistiques (proximité d'un aéroport, d'un port ou d'une desserte autoroutière...) et enfin de la situation démographique globale d'une nation (la structure par âges de la population n'est pas neutre d'un point de vue économique).

- ▶ **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 éthique par exemple).
- ▶ **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 encadrer, conditionner l'activité des entreprises (réglementation juridique, sociale, fiscale...).

Exemple : déréglementation du marché des Télécommunications.

- ▶ **Les facteurs technologiques :** 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...).



- **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'agit 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).
 - ➔ 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 des réseaux sociaux).
- **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 des personnels de l'entreprise (importance des syndicats, motivation du personnel...) qui peut infléchir les décisions stratégiques de l'entreprise.
- **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...)

Exemple d'application

Indiquez dans le tableau suivant la nature de la variable en mettant une croix dans la bonne case :

Nature Facteur	Démographique	Culturelle	Juridique	Technologique	Internationale	Economique
Condition de vente						
Loi fiscale						
Taux d'intérêt						
Exportations						
Croyances						

Solution

Natures Facteurs	Démographique	Culturelle	Juridique	Technologique	Internationale	Économique
Population cible	X					
Loi fiscale			X			
Taux d'intérêt						X
Exportations					X	
Croyances		X				

III. Les flux économiques

1. Notion de flux

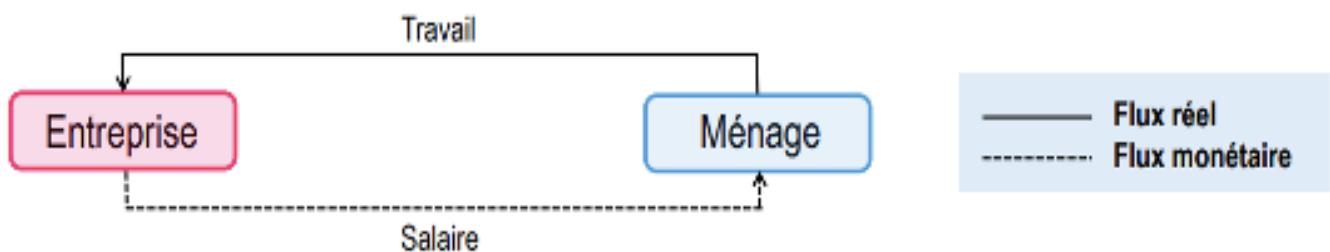
L'entreprise ne peut pas vivre en vase clos : pour exister et survivre il lui est indispensable **d'échanger avec son environnement** : Elle puise les moyens de fonctionner (travail, capitaux, ressources naturelles, informations) et vend à ses clients ce qu'elle a produit.

Les relations avec l'environnement se font par l'intermédiaire de marchés dans un système économique capitaliste et sont représentés par des flux économiques de sens inverses.

- On entend par flux, un mouvement de bien, de monnaie, ou plus généralement de toute grandeur économique entre deux pôles économiques au cours d'une certaine période.
 - L'activité économique donne naissance à des échanges qui se traduisent, le plus souvent par deux flux de sens contraires :
 - Les flux réels : Il s'agit des flux de biens ou de service, ils sont mesurés par des quantités physiques (tonnes, litres...).
 - Les flux monétaires : Il s'agit des flux de monnaie qui sont, plus souvent, la contrepartie des flux réels. Ils sont évalués en valeurs (dirhams, dollars...).
 - Dans la pratique, les opérations économiques peuvent être :
- Unilatérales : un flux unique entre agents, exemple : don ;
 - Bilatérales : des flux réciproques entre agents, Exemple : achat d'équipement contre chèque...

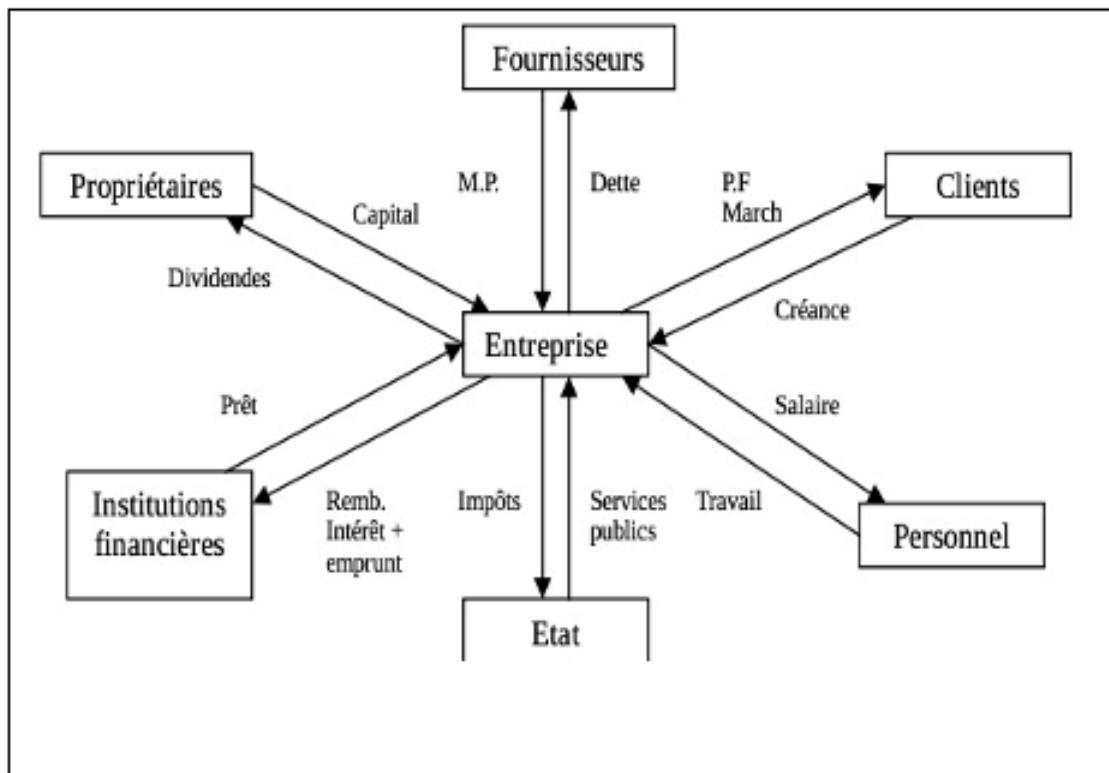
2. La construction du circuit économique

L'ensemble des flux économiques entre agents peut être visualisé de manière schématique par un circuit. Par exemple, la représentation du circuit économique retracant le versement du salaire à un ménage en échange de sa participation à l'activité productive est la



suivante:

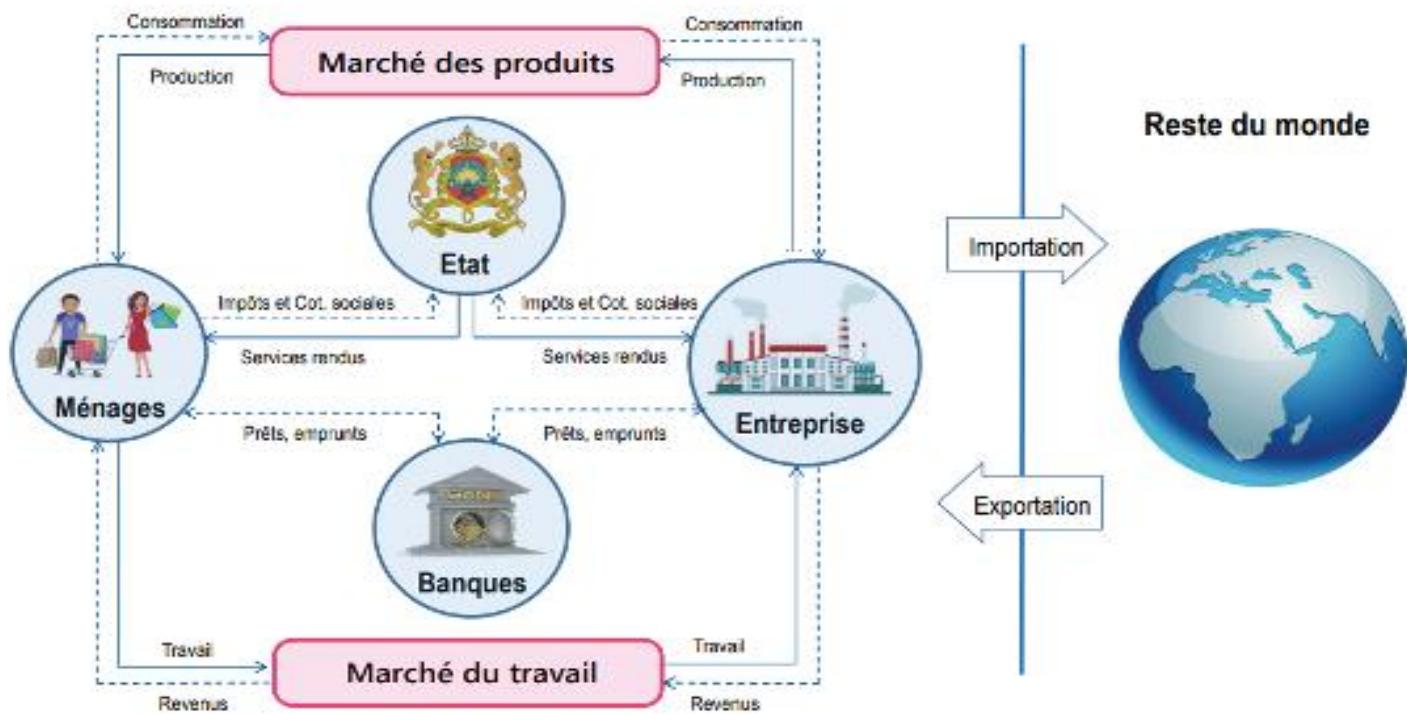
Le Schéma de flux pouvant exister entre une entreprise et ses partenaires :



- Lorsqu'il retrace des flux opposés de valeurs identiques, le circuit traduit un équilibre.
- la construction du circuit économique nécessite deux regroupements :
 - Le regroupement des agents individuels en catégories homogènes, les agents économiques, dénommées également secteurs institutionnels.
 - Le regroupement des flux économiques de même nature en opérations (consommation, production...)

- Les échanges avec l'environnement peuvent s'analyser comme une boucle de

Le circuit économique à cinq agents



rétroaction : l'entreprise agit sur son environnement qu'elle influence, et ce dernier agit à son tour et influence lui aussi la vie de l'entreprise.

- Les entreprises ne sont pas un monde à part, même si elles fonctionnent avec des règles qui leur sont propres. Les règles internes de gestion sont en partie dépendantes du fonctionnement de la société. La société évolue aussi quand l'organisation des entreprises change.
- L'entreprise constitue un sous-ensemble important, voire déterminant, de l'économie et de la société. L'entreprise est une institution au même titre que l'Etat ou la famille.

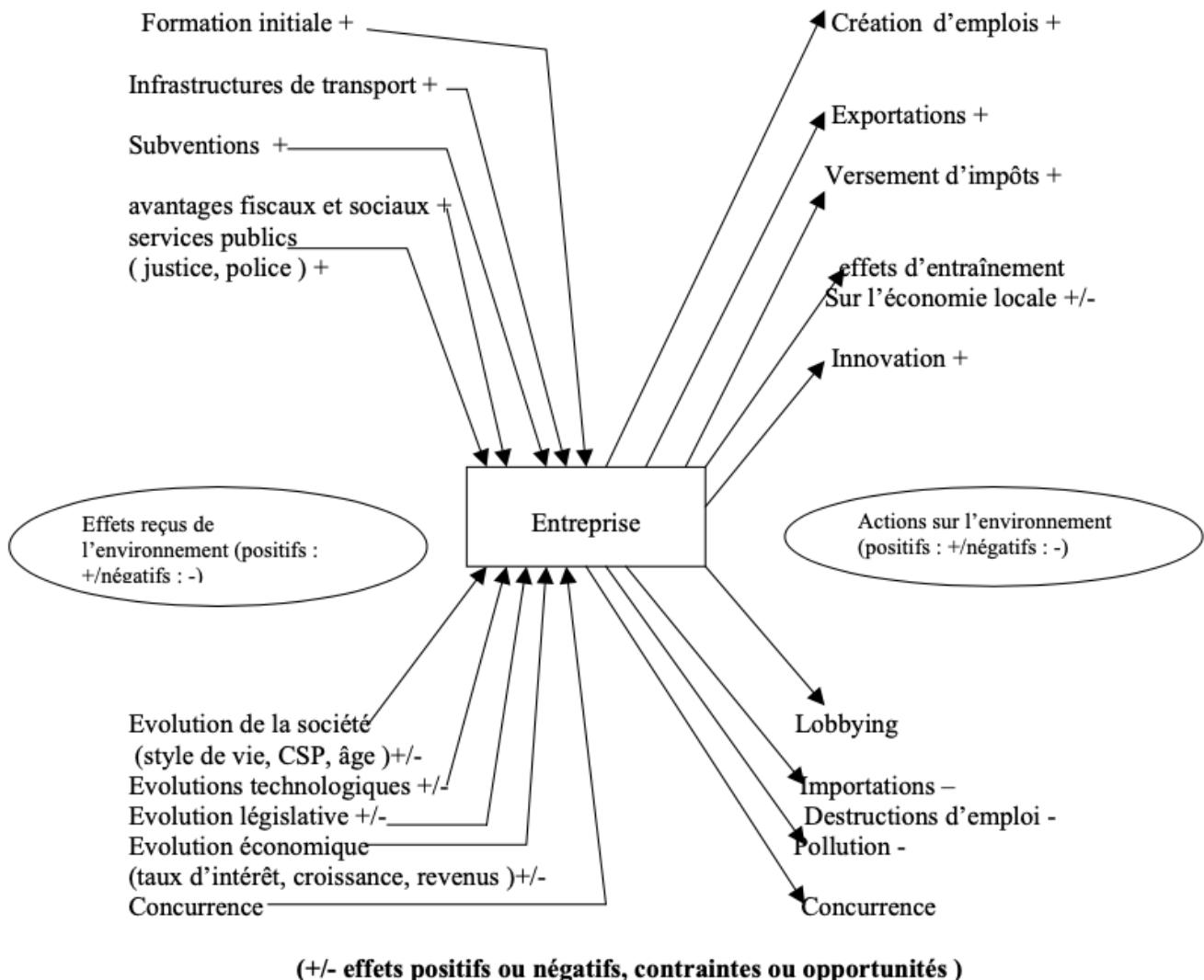


Qu

IV. L'impact des nouvelles mutations de l'environnement sur l'organisation

L'entreprise bénéficie de facteurs extérieurs positifs et de services publics, et subit des éléments négatifs et des contraintes de la part de son environnement.

De façon symétrique, l'environnement enregistre les retombées des actions de l'entreprise, retombées positives ou négatives, selon les acteurs qui les subissent et le point de vue où l'on se place.



Il faut préciser que la nature de l'environnement de l'entreprise n'est pas statique.

L'environnement de l'entreprise que nous venons de définir change de nature : il est **turbulent**.

La turbulence entraînera des modifications dans l'environnement qui auront un impact sur l'organisation de l'entreprise. Les causes des turbulences, généralement relevées dans la littérature sont : la complexité, l'incertitude et le dynamisme.

- **La complexité** correspond à l'hétérogénéité et à l'étendue des activités d'une organisation .
- **L'incertitude** est le manque d'information sur des facteurs environnementaux rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation.
- Quant au **dynamisme**, il entraîne l'absence de modèles en renforçant le caractère imprévisible de variations des facteurs constituant l'environnement. Le dynamisme peut se trouver représenté par la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle ou l'amélioration des technologies.

Exemple de mutations de l'environnement :

1. La digitalisation du travail a donné naissance au télétravail et au e-commerce
2. La robotisation des postes a réduit l'effectif du personnel et a transformé les compétences requises sur le marché du travail,
3. Le bouleversement de l'ordre économique mondial a affaibli des pays riches (Allemagne) et a appauvri davantage les pays émergeants (la guerre contre le terrorisme, le réchauffement climatique ou les pandémie comme la Covid-19.....) et a bouleverse les modes de vie.

Quiz

<https://quizizz.com/admin/quiz/613f9c3dcee324001da75674/startV4>

Utilisez ce lien sur votre téléphone ou sur votre ordinateur pour accéder au quizz

OU

Recopiez sur votre cahier et mettez une croix dans la case correspondante à la bonne réponse :

1- L'environnement comprend quelques caractéristiques. Lesquelles :

- La stabilité
- La complexité
- Le reengineering
- L'hostilité

2- Quelles sont les composantes de l'environnement de l'entreprise ?

- Écologique
- Financière
- Communale
- Consumériste

3- Parmi les propositions suivantes, laquelle (ou lesquelles) représente (nt) une menace pour l'entreprise ?

- Difficultés d'approvisionnement
- Apparition de marché des séniors
- Évolution de la mode
- Augmentation du taux d'activité des femmes

4- Parmi les informations suivantes, laquelle (ou lesquelles) est (sont) juste (s) :

- Des évolutions technologiques ne créent pas d'opportunités de dépôts de nouveaux brevets
- L'augmentation du taux d'activité des femmes permet le décollage du marché des plats cuisinés
- La vente par internet n'est pas un nouveau canal de distribution
- La mise en place de l'euro n'est pas une menace pour les entreprises européennes

5- Font partie de l'environnement social de l'entreprise :

- La réglementation du travail
- Les syndicats
- La société toute entière
- Les partis politiques

6- Quels sont les objectifs de la surveillance de l'environnement ?

- Déceler les changements au niveau de l'environnement
- Être capable d'anticiper l'évolution
- Trouver des solutions optimales
- Maintenir le cycle de vie de l'entreprise

7- Parmi les propositions suivantes, laquelle (ou lesquelles) représente (nt) des contraintes pour l'entreprise ?

- Saturation d'un marché sur lequel l'entreprise est positionnée
- Changement de nature de la demande qui est adressée à l'entreprise
- Réglementation des prix
- L'ensemble des agents économiques



L'ensemble des relations avec l'environnement immédiat de l'entreprise

I. Conception de la qualité totale

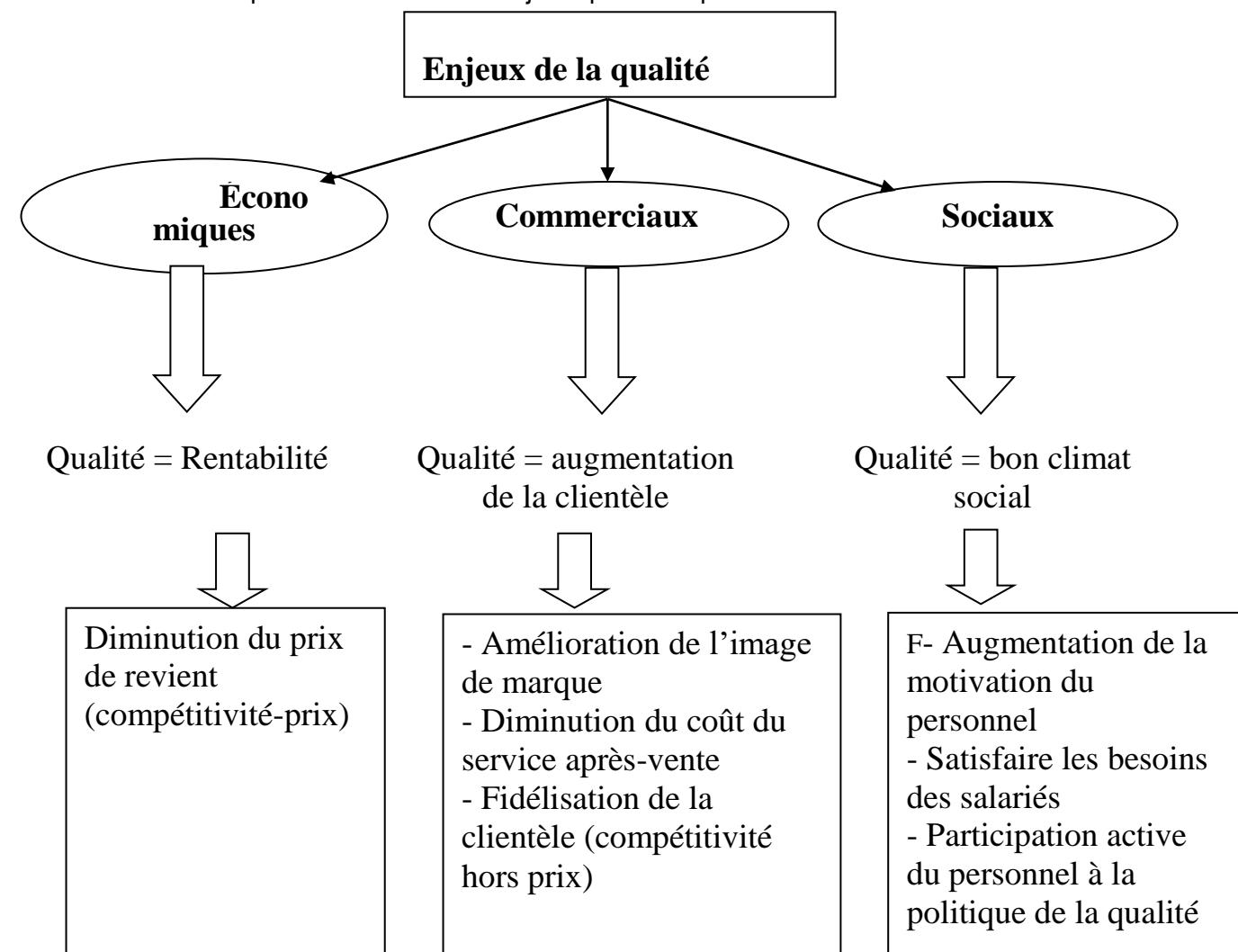
1. La qualité au centre de l'entreprise

Définition de la qualité :

L'association française de normalisation (AFNOR) définit la qualité selon la norme : AFNOR NF X 50-109 : "La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs".

Toutefois le concept qualité s'est élargi depuis les années 60, il inclut le produit mais aussi les services associés (par exemple le délai de livraison et le prix, le service après-vente, etc.). La qualité constitue l'un des facteurs déterminants de la compétitivité d'une entreprise.

Relever le défi de la qualité est une série d'enjeux que l'entreprise se doit d'affronter :



2. La qualité interne et la qualité externe

La qualité totale signifie :

❖ La satisfaction des besoins et des exigences du client et des acteurs externes (fournisseurs, médias, publicitaires, financiers, associés...), y compris l'intérêt général que cela implique au niveau de la société et le pays. C'est ce qu'on appelle la qualité externe.

❖ La satisfaction des besoins du personnel et des contraintes inhérentes à l'organisation, l'information et la gestion de la qualité totale au niveau interne. C'est ce qu'on appelle la qualité interne.

II. Mises en place d'une démarche « qualité totale »

1. La démarche « QUALITÉ TOTALE »

Née il y a plus de trente ans au Japon, la qualité totale est une approche globale de gestion qui place le client et la qualité au centre des préoccupations de l'entreprise, d'où son appellation anglaise « Total Quality Management ». Qualité des produits, qualité des processus, qualité du service : l'entreprise entre dans une dynamique de progrès permanent et vise à tous les stades le zéro défaut.

→ Définition:

La démarche qualité est l'ensemble des actions à entreprendre pour améliorer la qualité. Elle a pour but d'assurer un travail bien fait en toutes circonstances depuis la préparation (conception du produit) jusqu'au suivi (contrôle, service après-vente), en passant par la réalisation (production et distribution).

→ La nouvelle conception de la qualité:

La nouvelle conception de la qualité est décrite par l'image des « cinq zéro olympique »

- ✓ Zéro défaut (fabrication sans faille)
- ✓ Zéro stocks (la détention de stocks coûte cher)
- ✓ Zéro panne (fiabilité des processus de fabrication)
- ✓ Zéro papier (réduction des opérations administratives)
- ✓ Zéro délai (ne pas faire attendre)



2. Les règles de la qualité

1. Connaitre avec exactitude les besoins du (ou des) utilisateur(s);

2. Rechercher toutes les causes d'erreurs susceptibles d'intervenir et les supprimer à la base;
3. Définir les différentes étapes de la réalisation de ce travail et les programmer ; les prévoir dans le temps en se donnant une marge de sécurité;
4. Rechercher les moyens matériels et humains nécessaires à cette réalisation;
5. Travailler au moindre coût et en conformité avec les exigences définies dans la phase précédente;
6. Faire un ou plusieurs essais, si nécessaire;
7. Fournir le produit du travail dans les délais attendus. Il est inutile de le fournir trop tôt, car cela pourrait entraîner des constits de stocks. Il vaut mieux pratiquer la politique du « juste à temps » ;
8. Pratiquer systématiquement l'autocontrôle : vérifier soi-même la conformité de la prestation fournie avec les exigences de l'utilisateur;
9. S'assurer de la satisfaction finale de l'utilisateur et corriger tout défaut signalé ;
10. Détecter les nouveaux besoins de cet utilisateur.

3. Les coûts de la qualité

On distingue :

→ **Les coûts d'une politique qualité:**

- ✓ Le coût de prévention des défaillances;
- ✓ Formation du personnel;
- ✓ Amélioration de l'information;
- ✓ Maintenance du matériel;
- ✓ Administration du service qualité.

→ **Le coût du contrôle de la qualité :**

- ✓ Contrôle successifs et autocontrôle;
- ✓ Évaluation des produits concurrents

→ **Le coût de sur qualité :**

- ✓ Contrôles excessifs
- ✓ Recherche de la qualité maximale au lieu de la qualité optimale....

→ **LE COÛT DE LA NON QUALITÉ :**

Il s'agit des coûts internes et coûts externes :

❖ **Coûts internes :**

- ✓ Frais généraux et administratifs importants ;
- ✓ Frais de transport pour le retour des marchandises;
- ✓ Heures de main d'œuvre pour la remise en l'état;
- ✓ Indemnité de retard pour livraison tardive aux clients...etc.

❖ **Coûts externes :**

- ✓ Réclamation de la clientèle;

- ✓ Dégradation de l'image de marque;
- ✓ Diminution des ventes...etc.



Le coût de la non-qualité

III. Action pour l'amélioration

La qualité des services est tout ce qui entoure le produit ou la prestation principale. Pour avoir une bonne qualité de service, plusieurs actions sont à mettre en pratique :

1. La formation sur le produit

Pour bien vendre, il faut que le vendeur connaisse parfaitement le produit. En effet, le client pose des questions sur le produit et s'attend à des conseils, des renseignements complémentaires et une argumentation objective.

C'est pour cela que l'entreprise doit en permanence identifier les besoins de formation et procéder à la formation de toutes les personnes chargées d'une activité ayant une incidence sur la qualité.

2. L'information sur le produit

Le vendeur doit disposer d'un certain nombre d'outils pour mieux informer les futurs clients sur les produits et l'entreprise. Exemple : échantillon, catalogues.....

3. La commercialisation du produit

→ Le rôle de la force de vente :

La force de vente est un maillon (partie, élément) indispensable et idéal entre l'entreprise et son environnement. Les vendeurs assurent les flux sortants de l'entreprise : produits, information, image.... Ils contribuent aux flux entrants : remontée des informations provenant de la clientèle, de la concurrence, etc.

→ Le profil du vendeur :

Pour bien vendre, le vendeur doit avoir certaines caractéristiques :

- ✓ Il doit avoir un bon contact avec ses clients
- ✓ Il communique bien
- ✓ Il sait écouter ses clients
- ✓ Il s'adapte à chaque type de clientèle
- ✓ Il doit avoir un bon niveau de culture générale
- ✓ Il doit être persévérant et résistant au stress, etc.

→ La communication :

Pour faire connaître son produit et augmenter ses ventes, l'entreprise doit avoir une forte politique de communication. Parmi les actions de la communication, on trouve la publicité du produit (ou du service) qui vise à faire connaître l'existence du produit, à vanter ses qualités, à générer une image favorable afin de provoquer chez les consommateurs le désir d'achat.

IV. La certification comme arme commerciale

1. L'application des normes internationales

L'internationalisation des échanges commerciaux, scientifiques et techniques et la nécessité d'une harmonisation dans les cadres réglementaires de ces échanges, ont poussé les différents pays à se tourner vers une normalisation internationale.

Par opposition aux règles, les normes sont des documents techniques d'application **volontaire**, élaborées par l'ensemble des acteurs économiques sous la direction des organismes de normalisation.

ISO (Organisation internationale de normalisation) est le plus grand organisme de normalisation au monde.

Les normes de management et d'assurance qualité ont été développées à partir des années 50 dans les grands pays industriels et dans les différents secteurs d'activité, principalement dans le domaine militaire, nucléaire, aéronautique, spatial et médical.

Les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 comptent parmi les normes les plus connues que l'ISO n'ait jamais publiées. **Elles sont mises en œuvre par quelque 887 770 organismes dans 161 pays.**

- ✓ La famille **ISO 9000** traite principalement du "**management de la qualité**".
- ✓ La famille **ISO 14000** traite principalement du "**management environnemental**".

La Certification est une procédure par laquelle une tierce partie (organisme indépendant qui n'est ni le client ni le fournisseur) donne un certificat ou un diplôme qui assure qu'un produit, un système ou un service est **conforme aux normes**. La certification n'est pas obligatoire, mais procure plusieurs avantages au client et à l'entreprise certifiée.



2. La certification en tant qu'outil de la qualité totale

La certification présente des avantages certains pour :

→**Les clients :**

- ✓ Avoir des garanties sur la conformité du système qualité aux normes et sur son efficacité,
- ✓ Diminuer ou supprimer les coûts d'évaluation des fournisseurs.

→**L'entreprise :**

- ✓ Valoriser sa démarche qualité sur le plan commercial,
- ✓ Diminuer ou supprimer les multiples audits clients reçus,
- ✓ Accéder à de nouveaux marchés où les normes internationales sont reconnues.

Une fois le certificat ISO 9001:2000 ou ISO 14001:2004 obtenu, l'entreprise peut faire une publicité pour faire savoir sa certification aux clients. Le certificat reste valable pendant 3 ans.



QUIZ

<https://quizizz.com/admin/quiz/613fa458e0bc86001da42f84/startV4>

Utilisez ce lien sur votre téléphone ou sur votre ordinateur pour accéder au site quizziz

OU

Recopiez sur votre cahier et mettez une croix correspondant à la bonne réponse.

1- AFNOR est une norme de qualité internationale.

Vrai

Faux

2- Une compétitivité-prix implique toujours une compétitivité hors-prix

Vrai

Faux

3- Un cercle de qualité permet la réduction des coûts de production

Vrai

Faux

4- La qualité totale consiste à proposer un bien ou un service correspondant parfaitement à ses besoins

Vrai

Faux

5- La réorganisation du travail du personnel d'une entreprise fait partie :

De la qualité externe

de la qualité interne

6- La démarche qualité s'applique :

Avec la réalisation de la tâche

Après la réalisation de la tâche

Pendant la réalisation de la tâche

Pendant l'ensemble de ces étapes

7- La certification ISO permet :

- De maintenir et d'améliorer la qualité
- De garantir la sécurité du produit
- De licencier une partie du personnel
- D'améliorer la rentabilité de l'entreprise

8- La qualité est l'affaire :

- Des dirigeants de l'entreprise
- Des salariés de l'entreprise
- Des dirigeants et des salariés à la fois
- Des fournisseurs de l'entreprise

Annexe

Complément de la classification juridique au Maroc

Les différents types des sociétés commerciales reconnus au Maroc

Les sociétés de personnes:

- Société en nom collectif
- Société en commandite simple
- Société en participation

Ces sociétés se caractérisent par l'aspect prédominant du facteur personnel "intuitu personae".

Les sociétés de capitaux:

- Société anonyme (SA),
- Société à responsabilité limitée (SARL)
- Société en commandite par actions

Les sociétés à réglementation particulière:

- Société d'investissement
- Société coopérative d'achat
- Société coopérative de consommation
- Société mutualiste

La Société Anonyme (SA)

Définition

La société anonyme est une société commerciale dans laquelle les associés, dénommés actionnaires en raison d'un droit représenté par un titre négociable ou action, ne supportent les dettes sociales qu'à concurrence de leurs app

Caractéristiques

- Le nombre d'actionnaires ne peut être inférieur à 5;
- Le capital minimum est de 3 millions de DH pour les SA faisant appel public à l'épargne (*) et, 300.000 DH dans le cas contraire;
- Le montant nominal de l'action ne peut être inférieur à 50 DH. Toutefois, pour les sociétés dont les titres sont inscrits à la cote de la bourse des valeurs, le minimum du montant nominal est fixé à 10 DH.
- Les actions en numéraire doivent être libérées lors de la souscription d'au moins le 1/4 de leur valeur nominale. Les actions en nature sont libérées intégralement lors de

leur émission;

- Le capital doit être intégralement souscrit; à défaut la société ne peut être constituée;
- La société jouit de la personnalité morale à partir de son immatriculation au Registre de commerce;
- La société n'a pas de raison sociale mais une dénomination sociale;
- La Direction générale de la société est attribuée de plein droit au président du conseil d'administration, par ailleurs toute nomination d'un directeur général, toute définition de ses fonctions et de ses pouvoirs ne peuvent avoir lieu que sur proposition du président, de même que sa révocation ;
- Le président est révocable à tout moment par le conseil d'administration;
- La SA comprend un Directoire et un Conseil de Surveillance. Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Par ailleurs le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire.

(*) Est réputée faire publiquement appel à l'épargne

: Toute société qui compte plus de 100 actionnaires;

Toute société dont les titres sont inscrits à la cote de la bourse des valeurs ; Toute société qui pour le placement des titres qu'elle émet, a recours, soit à des sociétés de bourse, à des banques ou d'autres établissements financiers, soit au démarchage ou à des procédés de publicité quelconque

La Société Anonyme Simplifiée(SAS)

Définition

La société anonyme simplifiée est une société constituée entre personnes morales en vue de créer ou de gérer une filiale commune, ou bien de créer une société qui deviendra leur mère commune.

Caractéristiques:

- Les membres de la société anonyme simplifiée doivent avoir un capital au moins égal à deux millions de dirhams ou à la valeur de cette somme en monnaie étrangère.

Les statuts doivent être signés par tous les associés.

- Le capital doit être libéré en totalité dès la signature de ces statuts.
- La société ne peut faire publiquement appel à l'épargne.
- Les statuts fixent les conditions dans lesquelles la société est dirigée.
- La société doit avoir un président désigné initialement dans les statuts et, ensuite, de la manière que ses statuts déterminent.
- Le président peut être une personne morale.

Société A Responsabilité Limitée (SARL)

Définition

La SARL est une société commerciale. L'acquisition de la personnalité morale est subordonnée à l'immatriculation au registre de commerce.

Caractéristiques

- Une seule personne morale-associée unique peut constituer la SARL;
- Le nombre maximum d'associés ne peut pas dépasser 50;
- Le montant du capital social ne peut être inférieur à 10.000 DH et doit être déposé obligatoirement dans un compte bancaire bloqué. Son retrait ne peut être effectué qu'après immatriculation au Registre de Commerce.
- La part sociale est d'au moins 10 DH. Les parts sociales détenues qui peuvent être transmissibles par voie de succession et cessibles entre conjoints et parents successifs ne peuvent être cédées à des tiers qu'après consentement de la majorité des associés;
- Les apports peuvent être en nature. Ils sont évalués par un commissaire aux comptes;
- La gestion d'une SARL peut être assumée par une ou plusieurs personnes physiques responsables individuellement ou solidairement vis-à-vis des tiers.
- Les décisions sont prises en assemblée générale sauf disposition contraire prévue par les statuts.
- Le contrôle de la gestion d'une SARL est confié à un ou plusieurs commissaires aux comptes;
- Le procureur est habilité, de sa propre initiative à désigner un ou plusieurs commissaires aux comptes afin de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion;
- Le gérant peut être révoqué par décision des associés représentant seulement plus de la moitié des parts sociales ;
- Interdiction faite aux gérants ou associés de contracter des emprunts auprès de la société ou de faire cautionner leurs engagements personnels par la société;
- Les associés détenant le 1/10 ème du capital peuvent exercer une action en justice contre les gérants.

Le Groupement d'Intérêt Économique (GIE)

Définition

Le GIE n'est pas une société, il constitue un cadre juridique intermédiaire entre la société et l'association pour la mise en commun de certaines activités par des entreprises. Donc il est constitué entre des personnes morales en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres et améliorer ou accroître les résultats de cette activité.

Caractéristiques:

- Le GIE est désigné par une dénomination sociale qui doit être suivie de la mention «groupement d'intérêt économique» ou du sigle GIE.
- Il est constitué entre deux personnes morales au minimum.
- Il peut être créé sans capital. En cas de constitution d'un capital, plusieurs types d'apports sont concevables, aussi bien les apports en numéraire, en nature qu'en industrie.
- Le GIE ne peut être constitué au moyen d'un appel à l'épargne.
- L'objet du GIE peut être civil ou commercial selon la nature.
- Il est nécessaire de signer la définition de l'objet dans le contrat constitutif.
- Il est constitué par un écrit qui peut être sous la forme authentique (notarié) ou sous seing privé.

Le contrat du GIE doit contenir les mentions suivantes:

1. Dénomination du groupement,
2. Durée du groupement,
3. Siège du groupement,
4. Identification de chacun des membres,
5. L'objet du groupement,
6. La raison sociale ou dénomination sociale, la forme juridique, l'adresse du siège social de chacun des membres du groupement, l'indication du numéro d'immatriculation au registre du commerce, s'il y a lieu, de chacun de ses membres, ainsi que la date de leur entrée dans le groupement s'ils y ont été admis après sa constitution, avec mention, le cas échéant, de l'exonération qui leur a été consentie de toute responsabilité relative aux dettes du groupement antérieures à leur admission.
7. Le cas échéant, le montant et la nature des apports devant constituer le capital ainsi que le montant de celui-ci
 - La durée est en général liée à l'objectif du GIE qui peut être ponctuel ou continu.
 - Le GIE est administré par un ou plusieurs administrateurs, choisis parmi

ses membres ou en dehors d'eux.

- Une personne morale peut être administrateur à condition qu'elle désigne un représentant permanent qui a les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il exerçait ces fonctions en son nom propre.

La Société en Nom Collectif (SNC)

Définition

La société en nom collectif est une société dont les associés ont tous la qualité de commerçant et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales.

Caractéristiques

- La société en nom collectif est désignée par une dénomination sociale, à laquelle peut-être incorporé le nom d'un ou plusieurs associés, et qui doit être précédée ou suivie immédiatement de la mention « Société en nom collectif »;
- Tous les associés sont gérants, sauf stipulation contraire des statuts qui peuvent désigner un ou plusieurs gérants associés ou non, ou en prévoir la désignation par acte ultérieur;
- Les associés peuvent nommer à la majorité des associés un ou plusieurs commissaires aux comptes. Cependant, les sociétés dont le chiffre d'affaires à la clôture de l'exercice social dépasse le montant de 50 millions de DH, sont tenues de désigner un commissaire au moins.
- La révocation des gérants ne peut être décidée qu'à l'unanimité des associés;
- Cette révocation entraîne la dissolution de la société, à moins que sa continuation ne soit prévue par les statuts sous que les autres associés n'élisent à l'unanimité;
- Les parts sociales sont nominatives et ne peuvent être cédées qu'avec le consentement de tous les associés ;
- La société prend fin par le décès de l'un des associés sauf s'il a été stipulé que la société continuera, soit avec les associés seulement, soit avec un ou plusieurs héritiers, ou toute autre personne désignée par les statuts.

La Société en Commandite Simple (SCS)

Définition

- La société en commandite simple est constituée d'associés commandités et d'associés commanditaires.
- Elle est désignée par une dénomination sociale à laquelle peut-être incorporé le nom d'un ou plusieurs associés commandités et qui doit être précédée ou suivie immédiatement de la mention « Société en commandite simple »
- Les dispositions relatives aux sociétés en nom collectif sont applicables aux sociétés

en commandite simple (sous réserve des règles prévues au premier chapitre de la loi sur les sociétés en commandite simple/voir BO n°4478 du 1-5-97/page 485).

Les Commandités

- Les associés commanditaires sont tenus indéfiniment et solidairement des dettes sociales.

Les Commanditaires

- Les associés commanditaires répondent des dettes sociales seulement à concurrence de leur rapport. Celui-ci peut être un apport en industrie ;
- L'associé commanditaire ne peut faire aucun acte de gestion engageant la société vis à vis des tiers, même en vertu d'une procuration ;
- Toute modification des statuts est décidée avec le consentement de tous les commanditaires et de la majorité nominale et capital des commanditaires ;
- La société continue malgré le décès d'un commanditaire.

La Société en Commandite par Actions (SCA)

Définition

- La société en commandite par actions dont le capital est divisé en actions est constituée entre un ou plusieurs commanditaires, qui ont la qualité de commerçants et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales, et des commanditaires qui ont la qualité d'actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.
- La société en commandite par actions est désignée par une dénomination ou le nom d'un ou de plusieurs associés commanditaires peut être incorporé et doit être précédé ou suivi immédiatement de la mention «société en commandite par actions»

Caractéristiques

- Le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois (3) ;
- Le ou les premiers gérants sont désignés par les statuts. Ils accomplissent les formalités de constitution dont sont chargés les fondateurs des sociétés anonymes ;
- Au cours de l'existence de la société (sauf clause contraire des statuts), le ou les gérants sont désignés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires avec l'accord de tous les associés commanditaires ;
- L'assemblée générale ordinaire des actionnaires nomme un conseil de surveillance, composé de 3 actionnaires au moins ;
- Un associé commandité ne peut être membre du conseil de surveillance ; et les actionnaires ayant la qualité de commanditaires ne peuvent participer à la désignation des membres de ce conseil ;

- L'assemblée générale ordinaire des actionnaires désigne un ou plusieurs commissaires aux comptes;
- Le gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.
- Le conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la société. Il dispose à cet effet, des mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes;
- La transformation de la société en commandite par actions en société anonyme ou en société à responsabilité limitée est décidée par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires avec l'accord des deux tiers des associés commandités, à moins que les statuts ne fixent un autre quorum.

La Société en Participation (SP)

Définition

La société en participation n'existe que dans les rapports entre associés et n'est pas destinée à être connue des tiers.

Elle n'a pas la personnalité morale. Elle n'est soumise ni à l'immatriculation, ni à aucune formalité de publicité et son existence peut être prouvée par tous les moyens.

Les associés conviennent librement de l'objet social, de leurs droits et obligations respectives et des conditions de fonctionnement de la société.

Si la société a un caractère commercial, les rapports des associés sont régis par les dispositions applicables aux sociétés en nom collectif à moins qu'il n'en soit stipulé autrement.

Caractéristiques

- A l'égard des tiers, chaque associé contracte en son nom personnel. Il est seul engagé même dans le cas où il révèle le nom des autres associés sans leur accord ;
- Toutefois, si les participants agissent en qualité d'associés, ils sont tenus à l'égard des tiers comme des associés en nom collectif.

Sommaire

CHAPITRE 1: LE CONCEPT DE L'ENTREPRISE	5
I. CONCEPT DE L'ENTREPRISE.....	5
1. <i>Définition de l'entreprise.....</i>	5
2. <i>L'approche traditionnelle de l'entreprise</i>	6
3. <i>L'approche systémique de l'entreprise.....</i>	9
II. LE CONCEPT DU MANAGEMENT	13
1. <i>Management et organisation.....</i>	13
4. <i>Les niveaux du management</i>	15
CHAPITRE 2: FINALITÉ DE L'ENTREPRISE	20
III. FINALITÉS ÉCONOMIQUES.....	20
IV. FINALITÉS HUMAINES.....	20
V. FINALITÉS SOCIÉTALES ÉCOLOGIE	20
CHAPITRE 3 : CLASSIFICATION DES ENTREPRISES	24
I. CLASSIFICATION SELON LA NATURE ÉCONOMIQUE	24
1. <i>Classification par secteur d'activité (sectorielle)</i>	24
2. <i>Classification selon le type d'opérations accomplies.....</i>	26
3. <i>Classification selon la branche d'activité</i>	28
II. CLASSIFICATION SELON LA TAILLE (DIMENSIONNELLE)	29
1. <i>Effectif du personnel employé.....</i>	29
2. <i>Chiffre d'affaires.....</i>	29
3. <i>Valeur ajoutée.....</i>	29
III. CLASSIFICATION JURIDIQUE (SELON LA LOI)	30
1. <i>Entreprises du secteur public.....</i>	30
2. <i>Entreprises privées</i>	31
CHAPITRE 4 : FONCTIONS MANAGÉRIALES DE L'ENTREPRISE.....	35
I. FONCTION ADMINISTRATIVE OU DU MANAGEMENT	37
1. <i>Missions</i>	37
2. <i>Tâches de la fonction management</i>	37
II. FONCTION COMMERCIALE ET MARKETING :	39
3. <i>La Fonction Mercatique (Marketing).....</i>	39
4. <i>La Fonction Commerciale</i>	41
III. FONCTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	43
1. <i>La Fonction financière</i>	43
2. <i>La Fonction comptable</i>	45
IV. FONCTION ACHAT ET LOGISTIQUE	47
1. <i>L'achat</i>	47
2. <i>L'approvisionnement</i>	47
3. <i>La logistique</i>	50
V. FONCTION TECHNIQUE OU DE PRODUCTION.....	51
CHAPITRE 5 : LES STRUCTURES DE L'ENTREPRISE	59
I. LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE : NATURE ET CHOIX	59
1. <i>La nature de la structure d'entreprise</i>	59
2. <i>les déterminants du choix de la structure.....</i>	59
II. LES TYPES DE STRUCTURES.....	59
1. <i>La structure hiérarchique</i>	59
2. <i>La structure fonctionnelle</i>	60
3. <i>La structure hiérachico-fonctionnelle (staff and line)</i>	61
4. <i>La structure divisionnelle</i>	62
5. <i>La structure matricielle</i>	64
III. ADAPTATION DES STRUCTURES À L'ENTREPRISE VIRTUELLE.....	66
1. <i>Définition de l'organisation virtuelle</i>	66

2. <i>Adaptation des structures à l'organisation virtuelle</i>	66
CHAPITRE 6: L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT.....	71
I. LE MICRO-ENVIRONNEMENT.....	71
II. LE MACRO-ENVIRONNEMENT	73
III. LES FLUX ÉCONOMIQUES.....	76
1. <i>Notion de flux</i>	76
2. <i>La construction du circuit économique</i>	76
IV. L'IMPACT DES NOUVELLES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ORGANISATION	80
CHAPITRE 7 : LA QUALITÉ TOTALE.....	85
I. CONCEPTION DE LA QUALITÉ TOTALE	85
1. <i>La qualité au centre de l'entreprise</i>	85
2. <i>La qualité interne et la qualité externe</i>	86
II. MISES EN PLACE D'UNE DÉMARCHE « QUALITÉ TOTALE »	86
1. <i>La démarche « QUALITÉ TOTALE »</i>	86
2. <i>Les règles de la qualité</i>	86
3. <i>Les coûts de la qualité</i>	87
III. ACTION POUR L'AMÉLIORATION.....	89
1. <i>La formation sur le produit</i>	89
2. <i>L'information sur le produit</i>	89
3. <i>La commercialisation du produit</i>	89
IV. LA CERTIFICATION COMME ARME COMMERCIALE.....	89
1. <i>L'application des normes internationales</i>	89
2. <i>La certification en tant qu'outil de la qualité totale</i>	91