

# Chapitre 1 : Introduction aux principes de gestion

## I- L'entreprise

### Définition :

Selon Capet, Gausse et Meunier, l'entreprise peut être définie comme « un groupe humain de production, autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité. »

Compte tenu de cette définition, nous pouvons relever les principales caractéristiques de l'entreprise :

#### **1) L'entreprise est un groupe humain :**

L'entreprise ne peut exister que suite à l'association de deux ou plusieurs personnes (le personnel de l'entreprise).

Ces personnes exercent des tâches différentes mais complémentaires. Il est à noter que la survie de l'entreprise dépend de la contribution de chacune de ces personnes.

#### **2) L'entreprise est un groupe de production :**

Les membres d'une entreprise s'associent afin de produire un bien.

Ce bien peut être matériel (un bureau, un ordinateur...), ou immatériel (service tel que celui proposé par les banques, les assurances...).

#### **3) L'entreprise est autonome :**

L'autonomie signifiant l'indépendance, la liberté...

L'entreprise dispose de deux types d'autonomie :

- Une autonomie financière : en effet, l'entreprise peut utiliser librement ses ressources financières (elle est libre d'utiliser son argent comme bon lui semble).
- Une autonomie décisionnelle : l'entreprise peut fixer librement les objectifs à atteindre et les plans d'action correspondants. Elle peut également choisir ses moyens de production et de motivation...

#### **4) L'entreprise dispose d'un patrimoine :**

Le patrimoine peut être défini comme l'ensemble des biens (ou éléments) appartenant à l'entreprise.

Ces derniers pouvant être regroupés selon 2 catégories différentes :

- Les éléments corporels ou matériels tels que les machines, les voitures, les bureaux ...
- Les éléments incorporels ou immatériels tels que les brevets (titre délivré par l'Etat à chaque auteur d'une invention industrielle pour lui assurer la propriété ou l'exploitation), ou la licence (autorisation d'exploiter un brevet).

#### **5) L'entreprise exerce un effet d'attraction sur son environnement :**

L'entreprise produit des biens ou des services, elle attire par conséquent des clients qui désirent acheter ses productions. Elle attire également des fournisseurs qui lui proposent leurs produits ou leurs services. Elle peut aussi attirer des actionnaires qui ont jugé intéressant de participer à son capital. Enfin, elle peut attirer des chercheurs d'emploi.

## 6) L'entreprise poursuit des objectifs :

Toute entreprise cherche à réaliser un certain nombre de résultats qui constituent ses objectifs. Ces derniers vont ainsi guider son comportement et orienter les activités de ses membres.

## II- L'environnement

### 1- Définition

L'environnement englobe tous les éléments externes de l'entreprise qui sont en relation directe ou indirecte avec elle. Il se compose de tous les acteurs et des dimensions externes à l'entreprise qui sont susceptibles d'avoir un impact sur elle.

***Ex :** institution d'une nouvelle réglementation ou de nouvelles lois régissant la durée du travail, apparition des nouveaux concurrents...*

Il faudra donc que l'entreprise étudie les composantes de l'environnement afin de pouvoir s'adapter (en innovant) d'où une adaptation active capable de changer à son tour certains acteurs ou dimensions de l'environnement.

Il est donc important d'étudier les composantes de l'environnement.

### 2- Les composantes de l'environnement :

On distingue deux composantes de l'environnement : le micro environnement (ou environnement immédiat) et le macro environnement (ou environnement général).

#### 1) Le Micro - Environnement :

Il rassemble les acteurs qui interviennent dans l'entourage immédiat de l'entreprise c'est-à-dire ceux avec lesquels l'entreprise entretient des relations directes.

Relation directe : celle-ci affecte directement l'activité de l'entreprise.

Parmi ces acteurs on cite :

#### a) Les fournisseurs :

Les fournisseurs approvisionnent les entreprises en biens (matières premières, produits semi finis, machines...) et services (maintenance, nettoyage, assistance, gardiennage...) indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

Les fournisseurs jouent un rôle déterminant en matière de qualité et de coûts des produits fabriqués par l'entreprise.

Ils peuvent donc aider l'entreprise à fabriquer et / ou à commercialiser des produits compétitifs.

Par conséquent, le responsable approvisionnement doit choisir attentivement les fournisseurs, et cela en se basant sur des critères tels que le prix, le délai de livraison (respect de la date de livraison, capacité de répondre à temps aux livraisons...), qualité, quantité (capacité de production), mode et délais de paiements (dépend de l'assise financière de l'entreprise)...

Par ailleurs, les fournisseurs peuvent bénéficier d'un certain pouvoir de négociation qui va dépendre de leur nombre.

Plus leur nombre est réduit et plus leur pouvoir de négociation est fort, dans la mesure où l'entreprise sera obligée d'accepter les conditions imposées par les fournisseurs. La négociation peut porter non seulement sur le prix mais également sur les délais, la qualité...

#### b) Les concurrents :

De nos jours, une entreprise est rarement en situation de monopole. Elle est souvent entourée de concurrents. En fait, l'environnement concurrentiel de l'entreprise ne se compose pas seulement d'entreprises qui fabriquent les mêmes produits (concurrents directs), mais aussi de celles qui produisent des produits de substitution (concurrents indirects).

***Ex : produits de substitution : thé et café, jus de fruit et boisson gazeuse...***

En fait, le volume des ventes d'une entreprise est fortement influencé par le nombre et le comportement des concurrents (ex : prix, produit, pub...). Et, chaque action menée par l'entreprise entraîne une réaction immédiate des concurrents.

De ce fait, l'entreprise doit être attentive à ce que font ses concurrents afin d'arriver à conserver et développer ses parts de marché (conserver et développer la fidélité du marché).

Remarque : dans le contexte actuel, on ne parle plus seulement de concurrents nationaux mais également de concurrents internationaux.

### **c) Les clients :**

Ils représentent l'un des éléments les plus importants de l'environnement immédiat de l'entreprise, puisqu'ils ont une influence directe sur le volume des ventes qui influencent à leur tour la compétitivité et le devenir de l'entreprise.

Le gestionnaire devra donc étudier et analyser constamment les besoins et les comportements des clients actuels ou potentiels (c'est-à-dire ceux qui pourraient figurer parmi les clients de l'entreprise : clients des concurrents et consommateurs potentiels). Les entreprises qui échouent à maintenir un contact permanent avec leurs clients actuels et potentiels seraient incapables de répondre à leurs besoins et échoueraient par conséquent à être compétitives.

### **d) Les intermédiaires :**

Entre l'entreprise et les consommateurs finaux se trouvent généralement les intermédiaires (tels que les grossistes, les détaillants..).

Ces derniers exercent en général une grande influence sur les consommateurs : soit par le choix qu'ils font des produits à vendre, soit par le type de présentation et de promotion qu'ils adoptent par les produits, soit par le rôle de conseil qu'ils peuvent jouer auprès des acheteurs.

Les intermédiaires ont donc un impact important sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### **e) Les établissements financiers et les actionnaires :**

Ils fournissent l'entreprise en ressources financières. Il s'agit d'une part des banques et des établissements financiers (marchés boursiers essentiellement), et d'autre part des actionnaires.

Ces fournisseurs interviennent essentiellement dans le financement des investissements de l'entreprise et peuvent donc influencer ses décisions stratégiques.

Ils peuvent également intervenir dans le financement à Court Terme de l'entreprise – besoins de financement : banque-.

Pour gagner le soutien de ces derniers l'entreprise doit leur communiquer des informations sur son activité, sa situation...

## **f) Les médias :**

Ils jouent un rôle important pour l'entreprise. En effet, des organismes tels que la télévision, la presse, la radio, transmettent des informations qui peuvent influencer l'opinion publique.

La présence d'une entreprise sur un média peut résulter :

D'une démarche volontaire, et dans ce cas l'entreprise maîtrise l'image transmise. Ex : campagne publicitaire, conférence de presse.

Du besoin du média d'informer le public : média responsable de l'image transmise.

Toute entreprise doit faire en sorte que les médias véhiculent une image positive.

## **g) les associations et les syndicats :**

Les décisions de l'entreprise peuvent être affectées par :

Les syndicats et essentiellement le syndicat des travailleurs (UGTT) qui défend les intérêts de ces derniers.

De nos jours, les syndicats sont devenus tellement puissants, qu'il n'est plus possible aux entreprises de prendre des décisions sans prendre en considération la réaction des syndicats. D'ailleurs, les dirigeants ont tout intérêt à développer de bonnes relations avec les syndicats afin de réduire les risques de grèves et d'incidents avec le personnel qui affecteront la productivité de l'entreprise.

Les associations : telle que l'association de défense des consommateurs,

Les groupes de défense de l'environnement...

L'entreprise doit tenir compte lors de sa prise de décision de l'existence d'un certain nombre d'associations. En effet, ces dernières en cherchant à défendre leur cause vont informer et essayer de mobiliser l'opinion publique.

Ex : l'entreprise doit faire attention à la qualité de ses produits, la sécurité, l'information... sinon les associations de défense du consommateur vont s'insurger contre elle.

## **h) l'Etat :**

Il intervient dans le fonctionnement de l'entreprise, veille à l'application des lois et réglementations existantes.

Ex : il influence également l'entreprise par les accords de subventions ou encore par les prélèvements fiscaux...

**Remarque** : d'une façon générale, la plupart des dirigeants accordent plus d'attention au micro environnement qu'au macro environnement, puisque ces éléments ont une conséquence directe et qu'ils sont plus faciles à appréhender : ce qui représente une erreur.

## **3 - Le macro environnement :**

Il est important pour un gestionnaire d'accorder autant d'importance à l'environnement macro économique qui englobe des dimensions qui influencent l'entreprise.

Dans ce cadre, le gestionnaire n'a aucune possibilité d'empêcher ces facteurs d'influencer l'entreprise car ils sont incontournables..

Toutefois, le gestionnaire doit développer des mécanismes afin d'identifier son impact sur l'entreprise.

Les dimensions du macro environnement sont :

### **a- L'environnement économique :**

Il détermine en grande partie la croissance et la prospérité d'une entreprise. La situation de l'entreprise va en effet dépendre des conditions économiques qui peuvent être mesurées à partir d'indicateurs tels que :

Le pouvoir d'achat de la population : si la population a un fort pouvoir d'achat l'entreprise peut vendre plus,

le taux d'intérêt : hausse du prix de revient du produit et / ou investir moins,

le taux de change : moins la moyenne nationale a de valeur et plus l'entreprise est compétitive au niveau mondial (moins elle importe),

le taux de chômage : plus il est élevé et moins le pouvoir d'achat est élevé d'où baisse des ventes et de la production.

Coût et qualité de la main d'œuvre : ils agissent directement sur le prix et la qualité du produit fini.

### **b- L'environnement technologique :**

L'environnement technologique évolue très rapidement et peut par exemple modifier de façon radicale le processus de production d'une entreprise.

L'entreprise doit donc être constamment à la recherche d'informations concernant les dernières innovations technologiques : c'est la veille technologique.

L'entreprise doit s'informer sur ce qui existe et sur ce qui pourrait exister. Elle sera ainsi en mesure de ne pas être dépassée et pourra surtout être la première à saisir, avant les concurrents, les avantages des nouveaux changements technologiques.

### **c- L'environnement socioculturel :**

Tout être humain naît et grandit dans une culture qui va former ses relations avec les autres et le monde qui l'entoure. Cet environnement va donc influencer d'un côté la personnalité de chaque membre de l'entreprise, sa perception des choses ainsi que son comportement. (Prendre au sérieux son travail, prendre des initiatives...).

D'un autre côté, l'environnement social et culturel agit sur les attentes et les désirs des clients qui influent sur les choix et les décisions de l'entreprise.

Ex : Lorsque NESTLE a décidé de s'implanter en Chine en imposant son café soluble (Nescafé) cela a constitué un échec car les chinois ont pour tradition de boire du thé et non du café.

#### **d- L'environnement démographique :**

La démographie c'est l'étude de la population. La population étant la source même du marché de l'entreprise, elle a donc une influence sur son activité.

Le gestionnaire doit donc se pencher sur les diverses caractéristiques de la population telles que : la taille de la population ainsi que son évolution (taux de croissance), sa distribution géographique sa répartition par tranche d'âge, son taux de natalité.

#### **e) L'environnement politico-légal :**

C'est l'environnement politico-légal des lois, des réglementations, des organismes gouvernementaux et de leurs activités.

En fait, la législation et la réglementation en vigueur dans un pays définissent le cadre dans lequel les entreprises doivent (fonctionner, évoluer) mettre en œuvre leur activité et entreprendre des échanges.

Selon les cas, les lois peuvent être soit avantageuses (décision d'alléger l'impôt sur les bénéfiques) ou encore contraignantes (limitation de l'importation de certaines matières premières).

Les entreprises doivent toujours se tenir informées des changements au niveau de cet environnement.

#### **f-L'environnement international**

On assiste de nos jours à une libéralisation des économies et donc à une intensification des échanges.

Dans un tel contexte, les possibilités qui s'offrent à l'entreprise sont multiples (ces possibilités concernent aussi bien l'approvisionnement, la production, la soustraction, la distribution).

Il s'agira donc pour l'entreprise de collecter un maximum d'informations concernant l'environnement international des pays avec lesquels elle est en contact, afin de déterminer à temps les risques éventuels et trouver ainsi les solutions adaptées au problème.

Une entreprise qui fabrique elle même ses pulls en laine.

#### **g- L'environnement naturel**

Il s'agit du climat, de l'emplacement géographique et de manière générale de tout élément naturel pouvant affecter l'entreprise.

### **3- Les caractéristiques de l'environnement**

Plusieurs facteurs caractérisent l'environnement :

**1) L'environnement est complexe :**

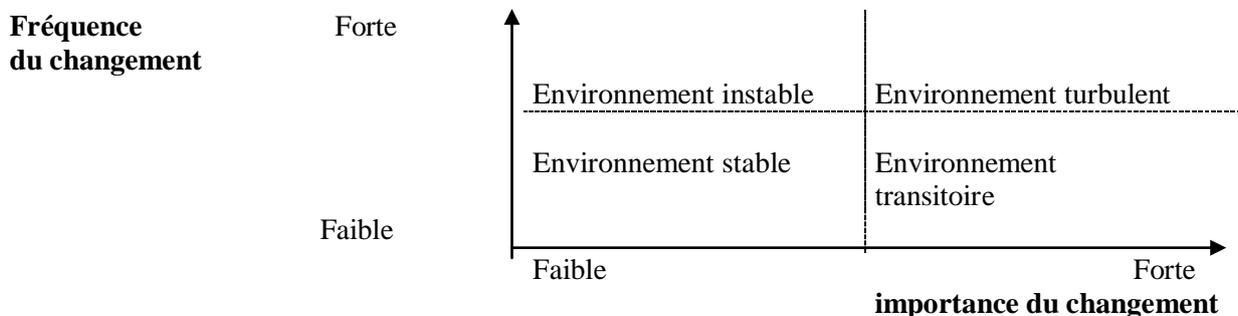
Il est complexe dans la mesure où il est diversifié.

**2) L'environnement est en changement constant :**

Le macro environnement se caractérise par des évolutions généralement lentes mais pouvant être aussi brutales et rapides.

Selon l'importance du changement (modifications plus ou moins importantes de l'environnement) et sa fréquence (rythme auquel se produisent les modifications) quatre types d'environnements peuvent être définis :

**Les types d'environnement :**



**L'environnement stable** : Il est caractérisé par des changements peu importants (n'entraînant pas des bouleversements mais des adaptations progressives) et peu fréquents, (bâtiment).

**L'environnement transitoire** : Il est caractérisé par des changements peu fréquents mais pouvant bouleverser l'activité de l'entreprise (modifications importantes).

**Ex** : Cas actuel du secteur textile qui est soumis à des modifications technologiques importantes et peu fréquentes.

**L'environnement instable** : Il s'agit d'un environnement à changements peu importants mais fréquents obligeant l'entreprise à des adaptations fréquentes.

**Ex** : L'évolution du secteur automobile.

**L'environnement turbulent** : Il s'agit de l'environnement caractérisé par des changements très importants et très fréquents. Les entreprises qui appartiennent à ce type d'environnement sont obligées d'évoluer en permanence.

Pour ce type d'entreprise, le rôle de la recherche est décisif et la durée de vie du produit est faible.

**Ex** : Le secteur informatique.

### **L'attitude de l'entreprise face à l'environnement :**

Le comportement de l'entreprise diffère selon le type d'environnement dans lequel elle se situe.

Elle peut avoir trois attitudes différentes : ignorer l'environnement, s'y adapter ou encore anticiper le changement.

L'attitude consistant à ignorer l'environnement peut être concevable dans un environnement stable à condition que l'entreprise n'ignore pas totalement l'environnement, c'est à dire qu'elle s'adapte progressivement aux légères modifications éventuelles. Avoir cette attitude dans un environnement transitoire, instable ou turbulent conduit par contre à une perte de marché et donc à une perte de compétitivité.

L'adaptation à l'environnement consiste à avoir une attitude d'écoute du changement, de recherche d'informations afin de pouvoir réagir efficacement et rapidement.

Le temps de réponse face à un changement doit être le plus bref possible pour que l'entreprise puisse maintenir son niveau de compétitivité.

L'anticipation du changement permet de ne pas le subir. Cette attitude est détenue par les entreprises disposant d'un pouvoir économique important.

### **3) L'environnement est affecté de relativité :**

Chaque entreprise a son propre environnement qui diffère de celui des autres.

**Ex** : Une entreprise à vocation nationale n'a pas le même environnement qu'une entreprise à vocation internationale.

## **III- La Gestion**

« La gestion est un processus consistant en activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».

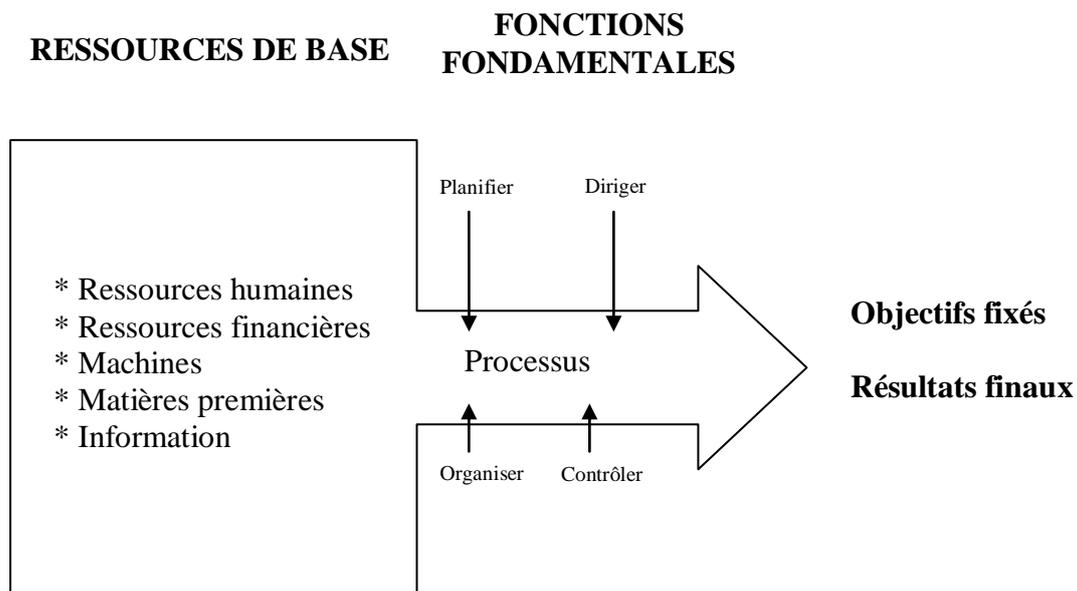
Un processus est un ensemble d'activités ou d'opérations organisées dans le temps et en répétition continue.

La gestion est donc une séquence de quatre grandes activités – connues sous le nom de fonctions de la gestion -, à savoir :

- La **planification** : Il s'agira dans cette étape d'identifier les objectifs à atteindre ainsi que les plans d'actions à entreprendre pour les réaliser.

Ainsi, les questions qui doivent être posées sont les suivantes : quelles sont les opérations à accomplir ? Quand ? Comment ?...

- **L'organisation** : Une fois les actions futures déterminées, la deuxième étape du processus de gestion consistera à répartir le travail entre les différents membres du groupe. L'organisation est donc le fait de répartir les tâches entre les différents membres, de préciser le pouvoir de chacun, et de déterminer les relations entre les individus (de coopération ou d'autorité).
- La **direction** : C'est au cours de cette fonction que le gestionnaire communique avec tous ceux qui appartiennent à son unité administrative. Le gestionnaire devra donc commander, guider, motiver ou même pénaliser ses subordonnés. Le gestionnaire devra donc veiller à ce que tous les individus de son unité administrative donnent leur plein rendement et travaillent conjointement (dans le même sens).  
Il faut noter que le principal élément de la fonction de direction est la motivation. La motivation étant le moyen par lequel le gestionnaire conduit ses subordonnés à agir dans le sens qu'il désire.
- Le **contrôle** : la fonction de contrôle a pour but d'évaluer les réalisations par rapport aux objectifs visés. Une telle évaluation s'effectuera au fur et à mesure des réalisations, ce qui permettra d'entreprendre à temps les actions correctives nécessaires.  
Le gestionnaire devra également effectuer une évaluation à la fin des réalisations pour juger du degré d'atteinte des objectifs.



### SIGNIFICATION DE LA GESTION

Le schéma ci-dessus montre que les ressources de base sont au service des fonctions de la gestion (à savoir : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle), et ce, pour la réalisation des objectifs fixés.

Nous pouvons donc dire que la gestion est une activité qui transforme des ressources inorganisées en réalisations utiles efficaces pour l'entreprise.

**Remarque n°1:**

Bien que les termes de « gestion » et de « management » sont souvent utilisés de façon interchangeables (ou synonymes). Ils sont cependant différents.

En effet, le management d'une organisation signifie : « faire en sorte que les objectifs soient atteints ». Le terme gestion signifie l'action de gérer (planifier, organiser, diriger et contrôler). Les comportements sont différents dans chaque discipline. Gérer relève de l'ordre du calcul, manager de celui de la créativité. Gérer, c'est mettre en évidence une solution, épuiser la logique d'une situation (quantitatif), prendre une série de décisions cohérentes. Acte tourné essentiellement vers les moyens. Manager, c'est trouver une solution qui n'est pas forcément contenue dans les données du problème, c'est optimiser le cadre des contraintes voire en sortir, oser refuser la fatalité du cadre imposé (qualitatif, intuitif voire affectif). C'est un acte tourné essentiellement vers les fins. Gérer relève plus de la pensée verticale (recherche de solutions), manager de la pensée latérale (recherche de questions).