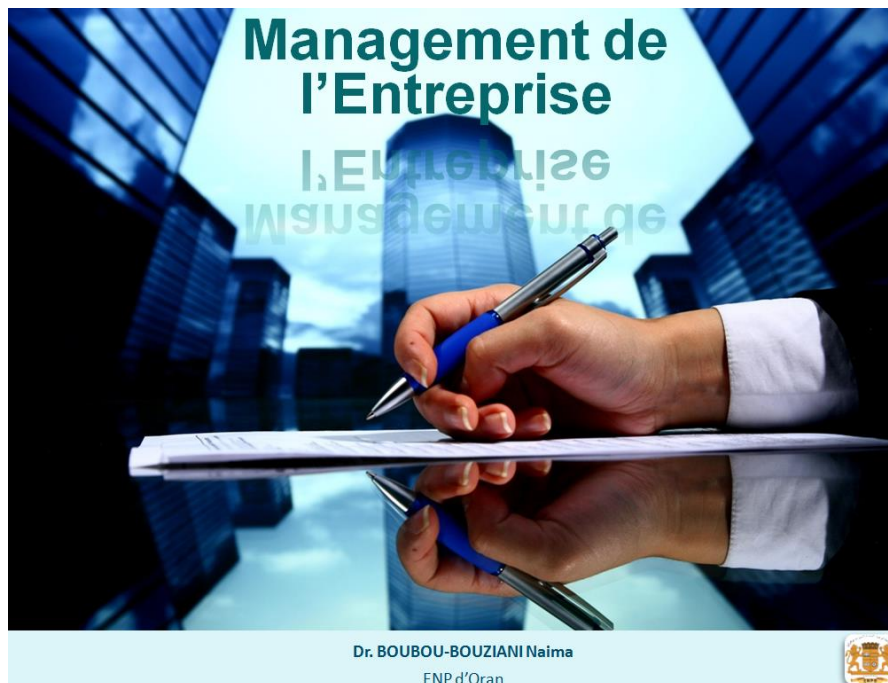


(Semestre 4)

Spécialité : Génie Electrique – électronique et systèmes embarqués.

Intitulé du module :

Management de l'entreprise



Cours élaboré par :
Dr. BOUBOU Naima.

Préambule :

L'entreprise est un ensemble éléments se trouvant en interaction permanente. Elle est organisée et s'ouvre sur un environnement auquel elle doit s'adapter en permanence, sa survie en dépend. C'est un système qui n'évolue jamais dans **un environnement fermé, isolé ou sans échange avec l'extérieur** (en vase clos).

L'entreprise est en interaction constante avec des éléments extérieurs qui sont représentés par l'acronyme PESTEL (politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux). Comprendre l'environnement dans lequel elle évolue est essentiel pour assurer sa pérennité et sa compétitivité (Johnson, Scholes & Whittington, 2017).

Le module « **management de l'entreprise** » intervient en 4^{ème} semestre de la spécialité « **Génie électrique – électronique et système embarqué** » (deuxième année du second cycle). Cette spécialité trouve sa place dans la prise en compte de l'intégration des dernières technologies de l'électronique, de l'informatique et des communications.

Ce cours est représenté sous la forme du présent polycop, qui se conforme au programme du canevas de la spécialité électronique et système embarqué, et est élaboré par le Docteur BOUBOU Naima, Maître de conférences classe « A » en Management.

Sommaire:

Préambule	2
Sommaire.....	3
Introduction générale.....	4
 Partie1: ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....	 5
1. Introduction à l'Entreprise.....	6
2. Contexte économique, juridique et fiscal.....	17
3. Relations institutionnelles.....	23
Partie2: MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE.....	30
1. Planification.....	34
2. Organisation.....	36
3. Direction.....	39
4. Contrôle.....	41
Partie3: TECHNIQUES DE MANAGEMENT.....	43
1. Marketing opérationnel.....	44
2. Production.....	50
3. Comptabilité et finance.....	55
4. Communication.....	65
 Conclusion générale.....	 70
Bibliographie.....	71
Tables des matières	73

Introduction générale

Dans le fonctionnement des économies modernes, les entreprises occupent une place centrale de par leurs importances et le rôle qu'elles jouent.

Elle constitue un acteur économique fondamental, chargé de produire des biens tangibles et intangibles destinés à être vendus sur un marché en vue de satisfaire les besoins. Toutefois, l'entreprise n'est pas seulement une unité de production : elle est avant tout une organisation complexe, structurée et organisée, mobilisant des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dans le but d'atteindre des objectifs précis

L'entreprise est un ensemble composé d'éléments en interaction permanente. Elle est organisée et ouverte sur un environnement auquel elle doit s'adapter en permanence pour assurer sa survie. L'entreprise est un système qui n'évolue jamais en vase clos.

Aussi, l'entreprise est en interaction constante avec des éléments extérieurs qui sont représentés par l'acronyme PESTEL et comprendre l'environnement dans lequel elle évolue est essentiel pour assurer sa pérennité et sa compétitivité (Johnson, Scholes & Whittington, 2017).

Partie 1:

Environnement de l'entreprise

I. Introduction à l'entreprise:

1. Introduction :

Dans le fonctionnement des économies modernes, les entreprises occupent une place centrale de par leurs importances et le rôle qu'elles jouent. Elle constitue un acteur économique fondamental, chargé de produire des biens tangibles et intangibles destinés à être vendus sur un marché en vue de satisfaire les besoins. Toutefois, l'entreprise n'est pas seulement une unité de production : elle est avant tout une organisation complexe, structurée et organisée, mobilisant des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dans le but d'atteindre des objectifs précis

2. Définition de l'entreprise :

On peut définir l'entreprise comme l'action d'entreprendre, autrement dit, une **Initiative**.

L'Entreprise est considérée comme « **une organisation à autonomie relative. Elle possède des ressources humaines, matérielles et financière et dont la principale mission est d'exercer une activité économique de façon stable et structurée** »

Selon Mintzberg (1982), l'entreprise représente un système organisé, composé de plusieurs éléments interdépendants qui interagissent avec son environnement. Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans ce système, car elles assurent la prise de décision, la coordination des activités et la mise en œuvre des stratégies. Les ressources financières permettent d'assurer la continuité de l'activité, l'investissement et le développement, tandis que les ressources matérielles et technologiques soutiennent la production et la distribution des biens et services.

Selon l'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques (INSEE-France) : « **L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de bien et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes** ».

Pour tout reprendre, l'entreprise est un agent économique qui a pour principale fonction la production de biens et de services destinés à être vendus sur un marché.

3. Définition du management d'entreprise :

Le management de l'entreprise renvoie aux ; connaissances, méthodes et techniques nécessaires pour gérer une organisation, tout en gardant en vue une direction donnée et en assurant le niveau de performance requis.

4. Les dimensions de l'entreprise :

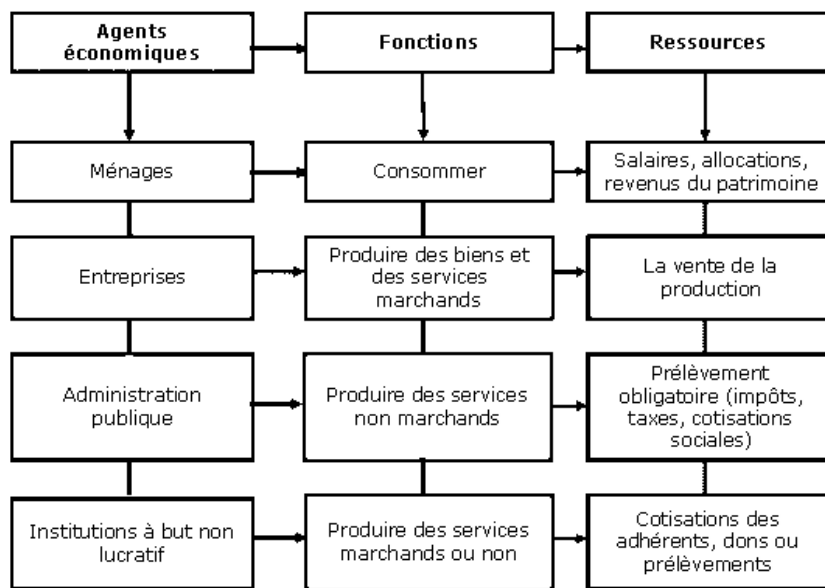
Une entreprise peut être:

- Un agent économique
- Une unité de production et de création de richesses
- Une unité de répartition
- Une unité structurée et un centre de décisions
- Un groupement humain
- Une entité juridique
- Un ensemble de savoirs et de compétences

4.1 Un agent économique :

Après les ménages, l'entreprise représente le deuxième agent économique. Sa principale fonction est de produire des biens et services marchands.

Un agent économique puisqu'elle **participe de manière concrète à l'activité économique de chaque pays et dispose de moyens lui assurant d'acquérir un revenu**

Figure 1 : Les agents économiques

Sources : établi par l'auteur

4.2 Une unité de production et de création de richesses :

L'entreprise rassemble et combine de multiples ressources (matérielles, humaines, financières et informationnelles) pour exercer son activité à travers son cycle de production.

Elle est ainsi un lieu de production de biens et de services et de création de valeur ajoutée.

Ces facteurs de production sont : **Le travail (heures/main-d'œuvre ou heures/machines) et le capital (terrains, machines, logiciels, fonds de commerce).**

4.3 Une unité de répartition :

La valeur ajoutée générée par l'activité de l'entreprise permet de rémunérer les agents économiques ayant participé directement ou indirectement au cycle de production. La répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise prend la forme suivante :

- **Le personnel (salaires) ;**
- **L'Etat et organisme sociaux (impôts et cotisations sociales) ;**
- **Les prêteurs (intérêts) ;**
- **Les actionnaires (dividendes) ;**
- **L'entreprise elle-même (réserves)**
-

4.4 Une unité structurée et un centre de décisions :

Pour réaliser ses objectifs et prendre des décisions, l'entreprise doit s'organiser.

Pour cela, elle doit se baser sur une structure, c'est-à-dire un ensemble homogène d'éléments inter reliés, par lesquels, l'entreprise organise et contrôle ses activités.

Les structures vont garantir « *l'organisation des tâches, du pouvoir et de la prise de décision* ».

4.5 Un groupement humain :

L'entreprise a un rôle social important de création de postes d'emplois et de distribution de revenus, permettant ainsi de satisfaire les besoins des travailleurs.

L'entreprise permet à son personnel d'avoir un statut social.

Elle entretient également des rapports avec ses partenaires externes : les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les concurrents ainsi que l'Etat.

Ainsi, nous pouvons dire ou affirmer que l'entreprise est « *le noyau de la vie sociale* ».

4.6 Une entité juridique :

Quelle soit grande, moyenne ou petite, privée ou publique, toute entreprise se doit de suivre un nombre de règles et de procédures imposées par réglementation et la loi du pays (par exemple : le droit commercial, le droit fiscal, le droit du travail,).

Le fonctionnement de chaque entreprise **obéit à une logique juridique** qui lui permet de passer des contrats et de déterminer clairement les responsabilités de tout individu (responsable ou simple salarié) devant la loi.

4.7 Un ensemble de savoirs et de compétences :

L'entreprise est un lieu idéal pour trouver et développer de nouvelles connaissances.

Elle rassemble des personnes spécialisées dans des domaines aussi variés que divers : informaticiens, comptables, managers, agents...

Chacun y apporte son savoir-faire et ses compétences pour réaliser les objectifs de l'entreprise en terme d'innovation et de progrès technologiques

5. L'environnement de l'entreprise :

5.1 Définition de l'environnement de l'entreprise :

L'environnement de l'entreprise représente l'ensemble des éléments externes et internes qui influencent directement ou indirectement son activité.

Selon plusieurs cours de management et ressources académiques, l'environnement regroupe tout ce qui se trouve autour de l'entreprise : clients, fournisseurs, État, concurrence, technologie, société, économie, etc.

Par exemple : Une entreprise de smartphones dépend :

- Des clients qui achètent ses produits,
- Des fournisseurs de composants électroniques,
- Des lois d'importation,
- Des nouvelles technologies,
- De la concurrence internationale.

5.2 Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise :

L'environnement possède plusieurs caractéristiques importantes :

a) **L'environnement est dynamique :** Il change constamment.

Exemple : Les réseaux sociaux ont complètement changé les méthodes de marketing des entreprises.

b) **L'environnement est complexe :** Plusieurs facteurs agissent en même temps.

Exemple :

- Une entreprise peut être influencée simultanément par :
- La concurrence,
- La crise économique,
- Les nouvelles technologies,

- Les attentes des consommateurs.

c) **L'environnement est incertain** : L'entreprise ne peut pas prévoir tous les changements.

Exemple : La pandémie de COVID-19 a bouleversé des milliers d'entreprises dans le monde.

d) **L'environnement représente des opportunités et des menaces** :

- Opportunité : Nouvelle technologie permettant de vendre plus rapidement.
- Menace : Arrivée d'un concurrent plus puissant.

5.3 Les composantes de l'environnement :

L'environnement de l'entreprise se divise principalement en 2 grandes parties :
L'environnement interne et l'environnement externe.

5.3.1 L'environnement interne : L'environnement interne concerne tout ce qui existe à l'intérieur de l'entreprise. Il représente les éléments suivants :

- a) **Les ressources humaines** : Les employés, managers, techniciens et ouvriers. Leur motivation et leurs compétences influencent fortement la réussite de l'entreprise.
- b) **Les ressources financières** : L'argent disponible pour investir, produire et développer l'entreprise (capital, bénéfices, crédits bancaires).
- c) **Les ressources matérielles** : Machines, bâtiments, outils, équipements.
- d) **La culture d'entreprise** : Les valeurs et comportements partagés dans l'entreprise (esprit d'équipe, innovation, discipline, respect du client).
- e) **La structure organisationnelle** : La manière dont les tâches sont réparties. (Structure hiérarchique, structure fonctionnelle, structure matricielle).

5.3.2 L'environnement externe : L'environnement externe comprend tous les facteurs situés hors de l'entreprise. Il se divise en : micro environnement et macro environnement.

Tableau 1 : Les éléments de l'environnement externe de l'entreprise

Niveau de l'environnement	Éléments de l'environnement	Explication
Le micro environnement regroupe les acteurs proches de l'entreprise	Les clients	Sans clients, l'entreprise ne peut pas survivre. Les entreprises doivent comprendre : les besoins, les goûts, les comportements d'achat. Exemple : Les consommateurs préfèrent aujourd'hui les achats en ligne.
	Les fournisseurs	Ils fournissent les matières premières et équipements. Exemple : Une entreprise automobile dépend des fournisseurs de pièces mécaniques.
	Les concurrents	Les entreprises qui proposent des produits similaires. Types de concurrence : Concurrence directe, Concurrence indirecte. Exemple : Samsung et Apple sont des concurrents directs.
	Les intermédiaires	Ils aident à distribuer les produits : grossistes, détaillants, plateformes numériques.
	Les banques et partenaires financiers	Ils financent les projets de l'entreprise.
Le macro-environnement représente les grandes forces qui influencent toutes les entreprises.	L'environnement économique	Inflation, chômage, pouvoir d'achat, croissance économique. Exemple : Quand les prix augmentent fortement, les consommateurs achètent moins.
	L'environnement politique et juridique	Les lois et décisions gouvernementales influencent l'entreprise. Exemple : impôts, droit du travail, normes de sécurité.
	L'environnement technologique	Les innovations technologiques modifient les méthodes de travail. Exemple : intelligence artificielle, robotisation, commerce électronique.
	L'environnement socioculturel	Les habitudes, les traditions, le niveau d'éducation, le mode de vie. Exemple : Les consommateurs préfèrent de plus en plus les produits écologiques.
	L'environnement écologique	Aujourd'hui, les entreprises doivent respecter l'environnement : réduction de pollution, recyclage, développement durable. Les normes environnementales deviennent très importantes dans le management moderne.

(Source : établi par l'auteure)

5.4 L'analyse de l'environnement selon la méthode PESTEL :

La méthode PESTEL est très utilisée en management stratégique. Elle permet d'analyser le macro-environnement.

- **P = Politique** (Décisions gouvernementales).
- **E = Économique** (Inflation, croissance, crise économique).
- **S = Socioculturel** (Habitudes et comportements sociaux).
- **T = Technologique** (Innovations et progrès techniques).
- **E = Écologique** (Protection de l'environnement).
- **L = Légal** (Lois et réglementations).

L'analyse de l'environnement permet : **D'identifier les opportunités** comme les Nouveau marché numérique), **d'éviter les risques** (Prévoir une crise économique), **d'améliorer la prise de décision** (Le manager choisit une meilleure stratégie) et **d'assurer la compétitivité** (Une entreprise qui s'adapte rapidement reste forte face à la concurrence).

La relation **entre l'entreprise et son environnement** est réciproque : l'environnement influence l'entreprise, mais l'entreprise influence aussi son environnement.

6. Cycle de vie d'une entreprise :

Chaque entreprise traverse un cycle de vie composé de plusieurs phases clés et ce, peut importer sa taille ou son secteur d'activité. Comprendre ces étapes est essentiel pour les dirigeants, les investisseurs et les stratèges afin de prendre les bonnes décisions au bon moment. Le cycle de vie d'une entreprise est souvent comparé à celui d'un organisme vivant : naissance, croissance, maturité, déclin, et parfois renaissance.

Le cycle de vie d'une entreprise désigne l'ensemble des étapes que traverse une organisation depuis sa création jusqu'à sa possible disparition. Il reflète l'évolution naturelle d'une entreprise en interaction avec son environnement économique, technologique et social (Kotler & Keller, 2016).

Chaque phase du cycle de vie est influencée par plusieurs facteurs d'origine interne ou externe (Drucker, 2008):

- **Facteurs internes** : compétences de l'équipe, culture d'entreprise, capacité d'innovation, gestion financière.
- **Facteurs externes** : évolution du marché, réglementation, avancées technologiques, comportement des consommateurs

Les principales étapes du cycle de vie d'une entreprise sont les suivantes :

6.1 La phase de création ou de démarrage :

Cette première étape se concentre sur l'idée entrepreneuriale. Elle inclut l'étude de marché, le choix du statut juridique, l'élaboration du business plan et la recherche de financements.

Par exemple, une entreprise dans le secteur technologique devra évaluer la faisabilité technique de son projet ainsi que son potentiel d'innovation (Drucker, 2008).

Les incubateurs et pépinières d'entreprises jouent souvent un rôle crucial à ce stade en fournissant un accompagnement personnalisé aux porteurs de projets.

Enfin, la protection de la propriété intellectuelle (brevets, marques) est une démarche stratégique essentielle pour se prémunir contre la concurrence.

6.2 La phase de lancement :

La phase de lancement débute après la création officielle de l'entreprise. Elle comprend le démarrage des activités commerciales, le développement de l'offre, et les premières opérations de communication et de distribution.

Les principales difficultés rencontrées sont souvent d'ordre financier: trésorerie insuffisante, coûts imprévus, faible rentabilité initiale.

Exemple : une start-up qui lance une application mobile devra maîtriser ses coûts marketing tout en assurant un développement technique de qualité pour séduire ses premiers utilisateurs.

Le feedback client est précieux à cette étape pour ajuster rapidement l'offre (minimum viable product - MVP).

6.3 La phase de croissance ou de développement :

Une fois le produit ou service validé par le marché, l'entreprise entre dans une phase d'expansion. Le chiffre d'affaires progresse, les effectifs augmentent et de nouveaux marchés peuvent être explorés.

La structuration devient alors essentielle : formalisation des processus internes, systèmes d'information, outils de gestion, recrutement de managers intermédiaires.

L'accès au financement est facilité grâce à la traction commerciale, mais la gestion de la croissance demande de solides compétences organisationnelles (Schumpeter, 1942).

Exemple : une PME agroalimentaire peut investir dans une chaîne de production plus performante pour répondre à une demande croissante.

6.4 La phase de maturité :

L'entreprise atteint une certaine stabilité. Sa marque est reconnue, ses processus sont optimisés, et ses parts de marché sont significatives.

Cependant, la croissance ralentit et les marges se compressent. Pour rester compétitive, elle doit miser sur l'innovation continue, l'optimisation de la relation client et l'expansion géographique ou sectorielle.

La gouvernance prend une importance accrue, tout comme les pratiques RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Exemple : une entreprise industrielle peut investir dans la transition énergétique pour répondre aux nouvelles attentes du marché et des régulateurs.

6.5 La phase de déclin :

Lorsqu'une entreprise ne parvient plus à se renouveler ou à répondre aux attentes du marché, elle entre en déclin. Cela peut résulter de facteurs technologiques, réglementaires ou concurrentiels.

Les dirigeants doivent alors prendre des décisions stratégiques diversification, recentrage, fusion-acquisition, ou, dans les cas extrêmes, cessation d'activité (Mintzberg, 2003).

Exemple : une société de location de DVD a dû totalement revoir son modèle avec l'arrivée du streaming.

Un bon repositionnement peut permettre une relance : Uber a su évoluer vers les services de livraison avec Uber Eats en pleine crise sanitaire.

Il faut rappeler que la réussite d'une création d'entreprise dépend en grande partie des qualités des fondateurs, ainsi que de la pertinence de leur idée. Le processus même de création est quant à lui plus mécanique, même s'il s'avère souvent complexe et lourd.

7. Conclusion :

En conclusion, les dimensions de l'entreprise sont multiples et interconnectées. Elles comprennent sa dimension économique, sociale, environnementale, technologique, culturelle et éthique. En comprenant et en gérant ces différentes dimensions de manière équilibrée, les entreprises peuvent renforcer leur performance, leur résilience et leur contribution à la société. Il est primordial de ne pas perdre de vue ces dimensions dans la prise de décision stratégique et de promouvoir des pratiques responsables pour assurer la durabilité et le succès à long terme de l'entreprise

II. Contexte économique, juridique et fiscal

1. Introduction :

Une entreprise peut être définie comme étant un groupement humain organisé et mis sous une certaine forme hiérarchique. Ce groupement combine des moyens intellectuels, physiques et financiers pour produire ; transformer et distribuer les richesses conformément à des objectifs tracés et définis afin de réaliser un profit.

Le monde des entreprises est vaste et diversifié, avec des structures et des fonctions variées. Comprendre la typologie économique et juridique des entreprises est crucial pour analyser leur fonctionnement, leurs interactions et leur impact sur l'économie.

La diversité des entreprises conduit à leur classification selon plusieurs critères en (BOUBOU, 2026) :

1. **Classification économique**

- a. Domaine d'activité.
- b. Taille ou dimension.

2. **Typologie juridique.**

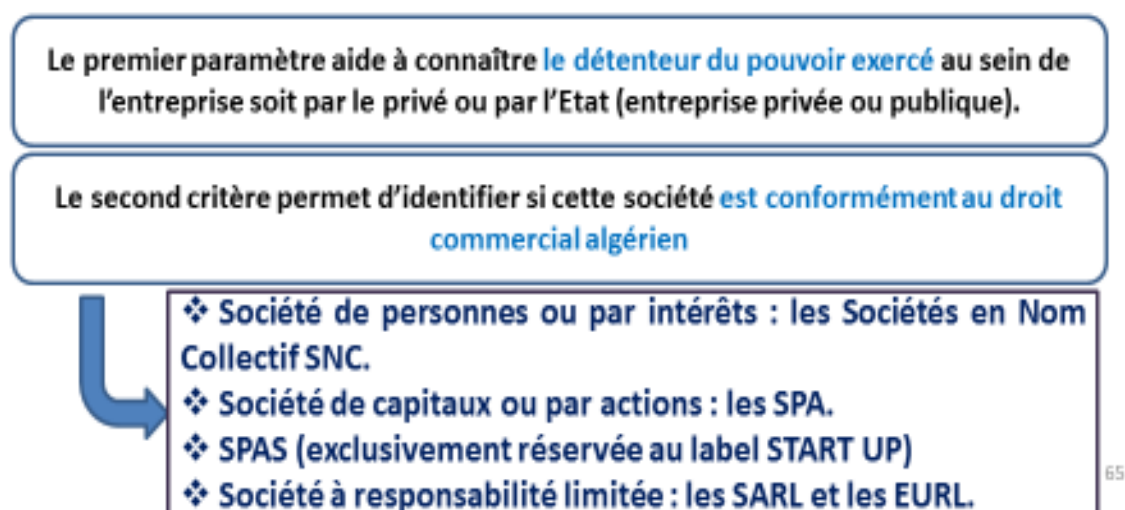
- a. Propriété de la société.
- b. Nature de personne morale

2. Le Statut juridique des entreprises

La typologie juridique des entreprises se base sur leur statut légal et leurs obligations juridiques

Il y a deux critères juridiques de classification : **la propriété de la société et la nature de la personne morale.**

Figure 2 : typologie juridique des entreprises



(Sources : BOUBOU, 2026)

2.1 Entreprise à responsabilité limitée (EURL) :

Une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée est une entreprise individuelle avec un unique associé et un capital social variable. En cas d'ajout d'associés, l'EURL devient une SARL, offrant la même flexibilité de fonctionnement.

Elle est donc détenue et gérée par une seule personne, et son capital social est librement déterminé par l'associé dans les statuts. Les apports sont effectués en numéraire.

C'est la forme la plus répandue, l'EURL permet à un associé unique d'exercer sous la forme d'une société. Pour sa constitution, un capital social minimum de 100 000 dinars est requis.

Ce qui caractérise ce type d'entreprise est que les biens personnels du créateur seront distincts de ceux de l'entreprise et il ne répondra des dettes de l'entreprise qu'à concurrence du capital social.

L'enregistrement de l'immatriculation au Registre du commerce donne la qualité de commerçant au gérant à la personne enregistrée.

2.2 Société à responsabilité limitée (SARL) :

Elle est constituée par un minimum de deux et un maximum de 50 associés. Son conseil d'administration est composé de trois à douze membres, associés ou non.

Le capital social minimum requis pour constituer une société à responsabilité limitée est de 5 millions de dinars algériens en cas d'offre publique et de 1 million de dinars algériens en l'absence d'offre publique. Le capital social est la somme de plusieurs actions. Les apports peuvent être effectués en numéraire ou en nature et sont précisés dans les statuts.

La société à responsabilité limitée, est donc créée par au moins deux associés avec un maximum de cinquante. Elle peut avoir un ou plusieurs gérants. Le capital social n'a pas de minimum requis et est décidé librement par les associés. Ce type de société offre une souplesse aux associés pour établir les règles de fonctionnement. La SARL est adaptée aux débutants en affaires ou aux petits projets.

2.3 Société par actions (SPA)

Une société par actions (SPA) est recommandée pour les grandes entreprises, avec au moins 7 actionnaires et un conseil d'administration de 3 à 12 membres. Le capital minimum est de 5 millions DZD pour un appel public à l'épargne et de 1 million DZD autrement.

Ce type de société repose sur une association d'au moins sept personnes. Son conseil d'administration est composé de trois à douze membres, qui peuvent être ou non associés.

Le capital social minimum requis pour sa constitution est de 5 millions de dinars algériens en cas d'offre publique et d'un million de dinars algériens en l'absence d'offre publique. Le capital social est divisé en actions et les apports peuvent être effectués en numéraire ou en nature.

On estime le niveau de responsabilité des actionnaires sur les dettes de l'entreprise selon leurs contributions ou apports

2.4 Société par actions simple (SAS) :

Il s'agit d'une entreprise commerciale par nature, quel que soit son objet social. Son capital est divisé en actions et elle est composée d'associés dont la responsabilité est limitée à leur apport.

Une société par actions simple se caractérise par l'absence de nombre minimum d'associés ou de capital minimum requis pour sa constitution. Ses statuts définissent sa structure organisationnelle et son fonctionnement. Elle est constituée exclusivement par des entreprises

ayant obtenu le statut de « société en démarrage ». Une société par actions simple peut être constituée par une seule personne ou par plusieurs personnes physiques et/ou morales.

Remarque : Les personnes morales comprennent également les sociétés de personnes, telles que : SNC

2.5 Une société en nom collectif (SNC)

La société en nom collectif est idéale pour plusieurs associés, souvent utilisée pour les entreprises familiales sans capital social requis. Les associés ont la gérance sauf si un gérant est désigné, nécessitant l'accord unanime des associés.

Il s'agit généralement d'entreprises familiales comptant au moins deux associés. Le capital social est renouvelé par les associés, qui sont des commerçants, et est divisé en parts sociales proportionnelles au nombre d'associés, lesquels sont solidairement responsables des dettes de la société.

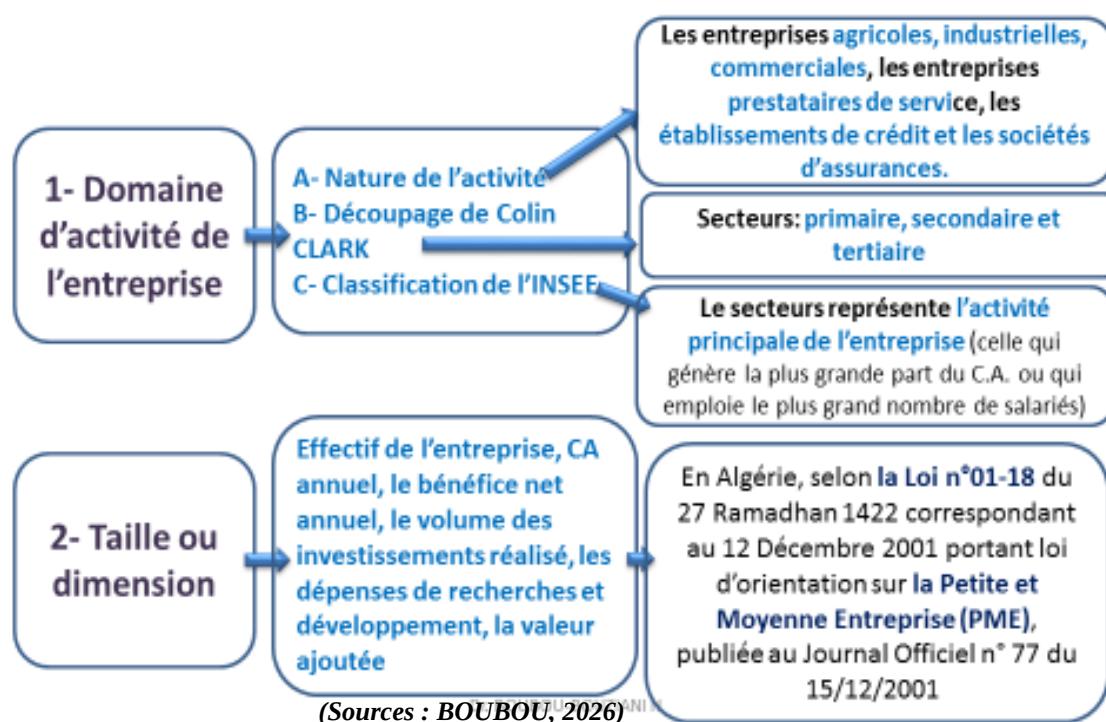
- Aucun minimum de capital social n'est exigé,
- Le capital social dans ce type d'entreprises est divisé en parts sociales,
- Tous les associés sont considérés comme étant gérants de l'entreprise, sauf si un statut contraire a été mentionné à la création de l'entreprise.
- La dette de l'entreprise est portée par les associés de manière indéfinie et solidaire.

3. La classification économique

La typologie économique des entreprises se base sur plusieurs critères, tels que la taille, le secteur d'activité, la forme juridique et le mode de production.

Le classement économique des entreprises se résume comme suite :

Figure 3 : Classification économique des entreprises



Selon le TITRE I : DES DISPOSITIONS GENERALES, Chapitre II : De la définition de la petite et moyenne entreprise de la Loi n°1-18, nous pouvons avoir les définitions suivantes :

3.1 Art. 4. La Petite et Moyenne Entreprise (PME) :

La PME est définie, quel que soit son statut juridique (typologie juridique), comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- Employant une (1) à (250) personnes ;
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 500 millions de Dinars ;
- et qui respecte les critères d'indépendance.

Remarque : l'Entreprise indépendante est une entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25 % et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME.

3.2 Art. 5. La moyenne entreprise :

La moyenne entreprise peut être définie comme étant une entreprise employant de 50 à 250 personnes. Son chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars et le total de son bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

3.3 Art. 6. La petite entreprise :

La petite entreprise peut être comme étant une entreprise employant de 10 à 49 personnes. Son chiffre d'affaires annuel n'excède pas les 200 millions de Dinars et le total de son bilan annuel n'excède pas les 100 millions de Dinars.

3.4 Art. 7. La Très Petite Entreprise (TPE) :

La Très Petite Entreprise (TPE), ou appelée aussi *microentreprise* est une entreprise qui emploie de 1 à 9 employés. Elle réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars et le total de son bilan annuel n'excède pas les 10 millions de Dinars.

Remarque :

Le critère de **l'effectif** est parfois **insuffisant** dans les comparaisons interentreprises à cause de la **robotisation et de l'informatique**. Car, l'activité de plusieurs entreprises internationales est basée seulement sur un nombre modeste de salariés.

La même remarque peut être faite au paramètre **du CA**, puisqu'une société peut avoir un CA important mais au même temps elle n'a pas de bénéfices car elle a **accusé des charges énormes (masse salariale trop importante, investissement non-rentable, par exemple)**.

4. Conclusion :

La typologie économique et juridique des entreprises permet de comprendre la diversité des structures et des fonctions des entreprises, ainsi que leurs obligations et leurs responsabilités. Cette analyse est essentielle pour les entrepreneurs, les investisseurs, les analystes financiers et tous ceux qui souhaitent comprendre le fonctionnement du monde des affaires.

III. Relations institutionnelles

1. Introduction :

Les relations institutionnelles représentent l'ensemble des interactions, des échanges et des méthodes de communication qui s'établissent entre différentes institutions — quelle que soit leur type. Elles constituent la base au croisement des sciences politiques, du droit public, de la sociologie des organisations et des relations internationales.

2. Définition et importance :

Une institution peut être définie comme une structure organisée, dotée de règles formelles ou informelles, qui régule les actions des acteurs sociaux dans un domaine bien défini (North, 1990). Les relations institutionnelles englobent donc les liens qui unissent ces structures entre elles : relations de coopération, de compétition, de hiérarchie ou d'interdépendance.

Actuellement, les relations institutionnelles ont un rôle important dans la gouvernance mondiale. La crise économique de 2008, le COVID-19 et la crise climatique sont des événements qui provoquent un changement dans les architectures institutionnelles et la nécessité de les reformer.

3. Théories et cadre d'analyse :

L'étude des relations institutionnelles repose sur Trois grands courants qui structurent le champ : la théorie des réseaux de politiques publiques, le néo-institutionnalisme, et l'approche de la gouvernance multi-niveaux.

3.1 Le Néo-institutionnalisme :

Le néo-institutionnalisme c'est la théorie principale. Hall et Taylor (1996) distinguent trois variantes principales de ce courant : le néo-institutionnalisme historique, le néo-institutionnalisme des choix rationnels et le néo-institutionnalisme sociologique.

Le néo-institutionnalisme historique met l'accent sur la dépendance au sentier (path dependency) : les institutions, une fois créées, tendent à se perpétuer et à orienter les interactions futures. Cette approche permet de comprendre pourquoi certaines configurations institutionnelles persistent même lorsqu'elles semblent sous-optimales. Elle explique, par

exemple, la durabilité des systèmes fédéraux ou des architectures de sécurité sociale, même face à des pressions réformatrices intenses.

Le néo-institutionnalisme sociologique, quant à lui, montre le rôle des normes, des valeurs et des représentations culturelles dans la structuration des relations entre institutions.

DiMaggio et Powell (1983) ont montré que les organisations tendent à s'homogénéiser sous l'effet de mécanismes isomorphiques — coercitifs, mimétiques et normatifs —, ce qui façonne profondément les relations interinstitutionnelles.

3.2 La Théorie des Réseaux de Politiques Publiques (policy networks):

Cette théorie offre un autre prisme analytique essentiel. Développée notamment par Rhodes (1997) et Marsh, elle envisage les relations institutionnelles comme des configurations de liens interdépendants entre acteurs publics et privés, partageant des ressources et des intérêts dans un domaine politique spécifique.

Cette approche met en évidence la fragmentation du pouvoir dans les démocraties contemporaines : les décisions politiques ne résultent plus de la seule volonté d'un acteur central, mais d'un processus de négociation et d'échange entre une pluralité d'institutions aux ressources et aux logiques différentes. Les relations institutionnelles y apparaissent comme fondamentalement négociées et contingentes.

3.3 La Gouvernance Multi-niveaux :

Le concept de gouvernance multi-niveaux, théorisé par Marks et Hooghe (2001) dans le contexte de la construction européenne, décrit des systèmes dans lesquels l'autorité politique est dispersée entre plusieurs niveaux de gouvernement local, régional, national esupranational qui interagissent de façon continue et complexe.

4. Dynamiques et Mécanismes des Relations Institutionnelles :

4.1 La Coopération Interinstitutionnelle :

Plusieurs facteurs ont rendu La coopération entre institutions nécessaire. Elle a différents forme : accords formels (conventions, protocoles, traités), structures de coordination ad hoc (comités interministériels, groupes de travail), ou pratiques informelles de concertation et d'échange d'informations.

4.2 La Compétition et les Conflits Institutionnels :

Si la coopération est souvent présentée comme la norme souhaitable, les relations interinstitutionnelles sont également marquées par des dynamiques de compétition et de conflit. Ces tensions peuvent porter sur des ressources (budgets, compétences, personnel), sur des orientations politiques, ou sur des questions de légitimité et de représentativité.

Les conflits institutionnels peuvent s'avérer dysfonctionnels, conduisant à des blocages décisionnels et à des inefficacités administratives. Mais ils peuvent aussi jouer un rôle positif en permettant l'expression de positions divergentes, en favorisant le contrôle mutuel des institutions (checks and balances) et en stimulant l'innovation institutionnelle. La gestion de ces conflits — par la médiation, l'arbitrage ou la réforme institutionnelle — constitue un enjeu majeur de la gouvernance contemporaine.

4.3 L'Apprentissage et l'Adaptation Institutionnels :

Les institutions sont dynamiques : elles s'adaptent et évoluent en réponse aux changements de leur environnement. Cet apprentissage institutionnel se produit notamment par l'observation des pratiques d'autres institutions (benchmarking), par l'évaluation des politiques conduites et par la circulation des idées et des expertises entre organisations

5. Relations Institutionnelles dans le Contexte International

Après la fin de la 2^{ème} Guerre mondiale La contexte internationale des relations institutionnelles a pris une importance considérable, avec l'augmentation de nombre des organisations intergouvernementales et la montée en puissance des régimes internationaux

5.1 Les Organisations Internationales comme Acteurs Institutionnels :

Les organisations internationales — Nations Unies, Organisation mondiale du commerce, Fonds monétaire international, Union européenne, etc. — constituent des institutions à part entière, dotées de règles, de structures et de capacités d'action propres. Leurs relations avec les États membres, avec d'autres organisations internationales et avec des acteurs non étatiques (ONG, entreprises multinationales) forment un tissu complexe de relations institutionnelles transnationales.

Keohane et Nye (1977), dans leur théorie de l'interdépendance complexe, ont montré que ces organisations créent des canaux de communication et de coordination qui réduisent les

coûts de transaction entre États et favorisent des formes de coopération stables, même en l'absence d'un gouvernement mondial. Elles jouent ainsi un rôle de médiateur et de régulateur dans les relations interétatiques.

5.2 Le Rôle de la Société Civile :

Les relations institutionnelles ne se limitent pas aux interactions entre institutions publiques ou intergouvernementales. Les organisations de la société civile — associations, syndicats, fondations, think tanks — participent de plus en plus activement aux processus de gouvernance, tant au niveau national qu'international.

Cette participation de la société civile modifie la nature des relations institutionnelles en les rendant moins exclusive, mais aussi plus complexes. Elle donne des questions importantes de légitimité, de représentativité et de responsabilité (accountability) des acteurs non étatiques impliqués dans la gouvernance

6. Enjeux Contemporains et Perspectives

Les relations institutionnelles sont aujourd'hui traversées par plusieurs mutations profondes qui redéfinissent leur nature et leurs modalités. Trois enjeux méritent une attention particulière : la transformation numérique, la durabilité environnementale et la crise de légitimité des institutions.

6.1 La Transformation Numérique des Relations Institutionnelles :

Le développement de la technologie numérique transforme les relations entre institutions. D'une part, elles offrent de nouvelles opportunités de coordination, de partage d'informations et de transparence. De l'autre part, elles donnent des questions de cyber sécurité, de souveraineté des données et d'adaptation des cadres réglementaires existants

6.2 Les Relations Institutionnelles face au Défi Environnemental :

Les problèmes naturels provoquent des formes inédites de coopération institutionnelle, à toutes les échelles. Les accords de Paris (2015) et le cadre de Kunming-Montréal (2022) illustrent à la fois les possibilités et les limites des relations institutionnelles internationales face à des problèmes globaux.

6.3 La Crise de Légitimité et les Voies de Renouveau :

De nombreuses institutions — nationales et internationales — font face à une crise de légitimité marquée par la défiance des citoyens, la contestation de leur autorité et la remise en question de leur pertinence. Cette crise appelle à repenser les fondements démocratiques des relations institutionnelles et à imaginer de nouvelles formes de participation et de délibération.

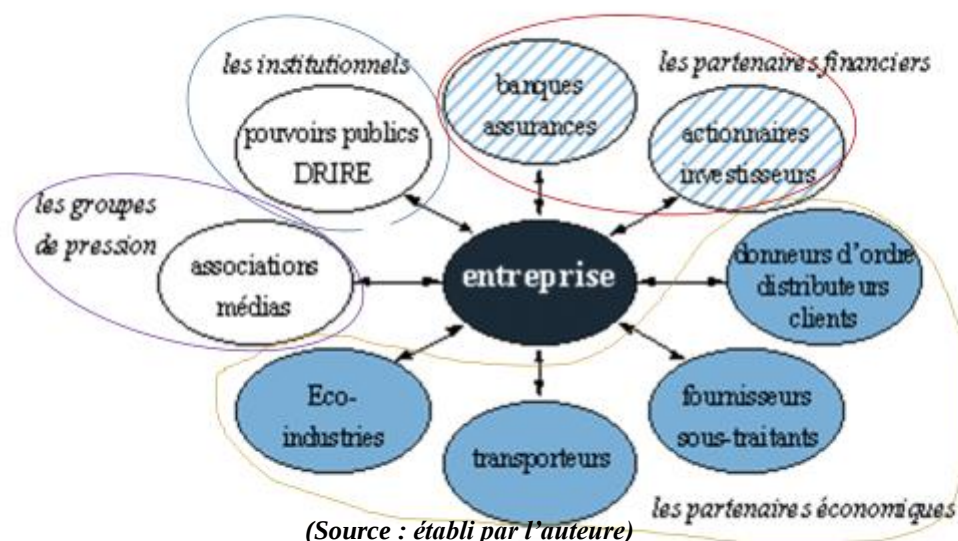
7. Les partenaires de l'entreprise :

Actrice de la sphère économique, l'entreprise est en relation avec des acteurs de sa propre sphère et de plusieurs autres sphères (la sphère vie sociale, la sphère environnement et le système de décision).

Les acteurs peuvent faire intervenir l'environnement dans leurs rapports avec l'entreprise, pour des raisons qui leurs sont propres, ou se trouver en position de répondre à des attentes environnementales de l'entreprise : on les qualifie alors de "parties intéressées".

Une partie intéressée est : « *un individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale d'un organisme* » (ISO 14001)

Figure 4 : les différentes parties intéressées d'une entreprise

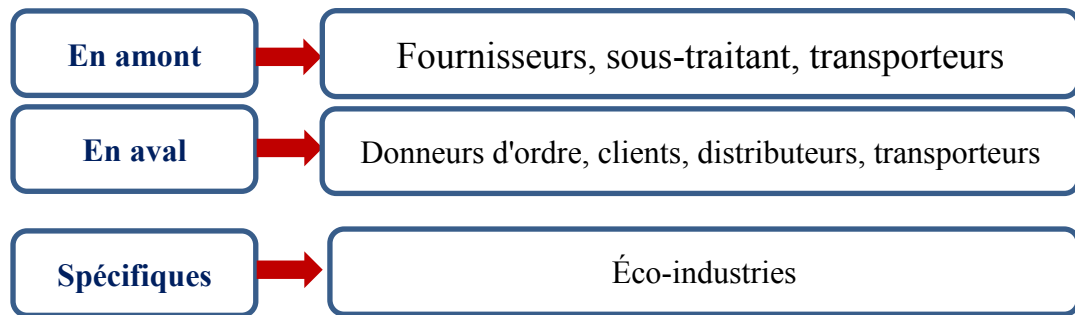


7.1 Les partenaires économiques :

Les parties intéressées du domaine économique ont des attentes par rapport à l'entreprise. Ces attentes s'inscrivent dans une chaîne de responsabilité dans le cycle

allant du fournisseur au producteur en passant par le client et entreprises d'élimination, la responsabilité environnementale est répartie sur chaque maillon de la chaîne.

Figure 5 : Les partenaires économiques



(Source : établi par l'auteure)

7.2 Les partenaires financiers :

- Les investisseurs, banques:
- Les assureurs

7.3 Les institutionnels :

Qu'ils soient Pouvoirs Publics (qui édictent la réglementation), DGI (Direction générale des impôts qui contrôlent le contribuable), Agences de l'eau SEOR, FNI (Fond National d'Investissement), Inspection du travail, Direction de l'environnement (Sur tous ce qui est liées à l'environnement) ...

Ces institutions imposent le respect de contraintes réglementaires à l'entreprise et soutiennent les projets d'amélioration de prise en compte de l'environnement dans l'entreprise.

7.4 Les groupes de pression :

Ce sont les associations locales, associations de consommateurs, associations de protection de l'environnement, médias...

Ces groupes de pression peuvent être des consommateurs des produits de l'entreprise, ou de simples citoyens de la société. Ils ont des attentes vis-à-vis du comportement environnemental de l'entreprise.

Le personnel de l'entreprise n'est pas écartés, car il peut également avoir des attentes relatives au comportement environnemental de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il est considéré comme une *partie intéressée interne*.

8. Conclusion :

Les relations institutionnelles constituent un champ d'étude et d'action fondamental pour comprendre et améliorer la gouvernance des sociétés contemporaines. Traversées par des tensions entre coopération et compétition, stabilité et changement, légitimité et efficacité, elles reflètent la complexité des systèmes politiques et sociaux dans lesquels elles s'inscrivent.

Les mutations actuelles — numérique, écologique, démocratique — invitent à repenser les architectures institutionnelles existantes et à imaginer de nouvelles formes de relations entre acteurs publics, privés et civils. Cette réflexion est d'autant plus urgente que les défis globaux auxquels nos sociétés font face ne peuvent être relevés sans des institutions capables de coopérer efficacement, de s'adapter rapidement et de maintenir leur légitimité auprès des citoyens

Partie 2: **Management de l'entreprise**

1. Introduction :

Avant d'évoquer le management des entreprises dans l'optique de l'administration **industrielle et générale de Fayol**, il est nécessaire de faire un petit détour historique afin de comprendre l'évolution du concept.

La fin du 19^{ème} siècle a été caractérisé par une transformation de la dimension et de la nature des activités de l'entreprise et par la question de son organisation. C'était une évolution nécessaire à la production et à la distribution de masse qui répondait aux besoins des grandes entreprises modernes de l'époque.

L'augmentation de la productivité nécessitait une innovation en matières de machines et de méthodes de production.

La production en grande série devait relever certains défis dont les contraintes technologiques. Une fois vaincus, les entreprises ont connu un développement de la production. Il leur devenait nécessaire de coordonner des flux importants de marchandises entre divers processus de production. De nombreux cadres furent recrutés et mise au point d'une organisation du travail industriel a été instaurée.

2. Le taylorisme :

Les principes de Taylor sont à la base du système **MTM (Methods and Time Measurement)** qu'Henri Ford introduit dans le travail à la chaîne et la production de masse pour la production de la fameuse Ford T.

TAYLOR est le fondateur de l'organisation scientifique du travail. L'OST constitue encore aujourd'hui le cœur des pratiques industrielles.

Les principes de l'organisation Scientifique du travail (OST) visent à **organiser, prévoir et contrôler le travail**. Tout travail doit être contrôlé avant, pendant et après sa réalisation, dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise en évitant les erreurs.

3. L'administration industrielle et générale de Fayol :

Tout comme Taylor, Henri Fayol (1841-1925) est un ingénieur qui appartient au siècle du grand développement industriel.

Taylor a eu une carrière riche en expérience et il est passé d'un ingénieur aux houillères de

Commentry (1860 à 1866) à directeur de ces houillères de 1866 à 1872, puis directeur des houillères de Commentry, de Montvicq et des minières du Berry de 1872 à 1888. Ensuite, il a occupé le poste de directeur général de la société de Commentry- Fourchambault et Decazeville de 1888 à 1918 et enfin d'administrateur de la société pour le restant de sa vie.

FAYOL contribue à relever une société minière au bord de la faillite dont il devient le directeur en 1888. Fort de son expérience, il publie en 1916 un livre intitulé « **l'administration industrielle et générale** » dans lequel il énonce des principes d'administration susceptibles de permettre à l'ingénieur de diriger le personnel. Son ouvrage connaît un gros succès aux USA. Bien qu'il soit français d'origine, Il est découvert en France bien plus tard.

L'ingénieur français **Henry FAYOL (1841-1925)**, s'est particulièrement intéressé au management des entreprises. A cet effet, il en fixa **14 principes d'administration** (voir « organisation »)

Contrairement à Taylor, il ne s'intéresse pas uniquement à la production. Il considère qu'on peut classer les activités nécessaires à la vie de l'organisation du travail en **six grandes fonctions** :

1. **La fonction administrative** : diriger
2. **La fonction technique** : produire et transformer
3. **La fonction de sécurité** : protéger les biens et le personnel
4. **La fonction comptable** : fixer les coûts, les prix et les comptes
5. **La fonction financière** : rechercher les moyens de financement
6. **La fonction commerciale** : acheter et vendre

A chaque groupe d'opérations ou fonction essentielle, correspond une capacité spéciale. Fayol distingue six capacités. Chacune d'entre elles reposerait sur un ensemble de qualités et de connaissances que l'on peut résumer ainsi :

1. **Capacités physiques** (santé, vigueur, adresse) ;
2. **Capacités intellectuelles** (aptitudes à comprendre et à apprendre, jugement, vigueur et souplesse intellectuelles) ;
3. **Capacités morales** (énergie, fermeté, courage des responsabilités, initiative, dévouement, tact, dignité) ;

4. **Avoir une culture générale** (diverses notions qui ne sont pas exclusivement du domaine de la fonction exercée) ;
5. **Avoir des connaissances spéciales** (elles relation direct à la fonction, qu'elle soit technique, commerciale, financière, ou administrative) ;
6. **Avoir de l'expérience** (connaissance résultant de la pratique des affaires, ce sont les leçons tirées du vécu professionnel). Fayol remarque que dans la petite entreprise, les différentes fonctions et responsabilités de l'entreprise sont remplies par une même personne. La grande entreprise est, à son opposé, un lieu où des opérations aussi importantes que variées composent. Le personnel (ouvriers, contremaîtres, chefs d'ateliers, chefs de division, chefs de service, directeur) doit donc posséder de nombreuses capacités à un haut degré

Fayol s'intéressa fortement à la fonction administrative. C'est elle qui est chargée de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts et d'harmoniser les actes. Selon Fayol, administrer c'est **prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler**.

I. La planification

I.1 Définition :

La planification peut être définie comme étant un processus par lequel le gestionnaire fixe les objectifs à atteindre et dresse les plans de travail devant mener à leur réalisation.

La planification se fonde en général sur une analyse du chemin parcouru par l'entreprise, des ressources à sa disposition, de sa situation actuelle et des buts à atteindre.

La planification (*Prévoir*), « signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir » (SHEID ,1999). La planification se matérialise par la mise au point d'un programme d'action.

Le programme d'action facilite l'utilisation des ressources de l'entreprise. Elle permet d'optimiser les moyens à employer pour arriver aux objectifs tracés. Sa préparation est l'une des opérations les plus importantes et les plus difficiles de l'entreprise car toutes les autres opérations en dépendent.

Le programme d'action repose sur trois points :

- 1. Les ressources de l'entreprise (les outils, la matière première...) ;**
- 2. La nature et l'importance des opérations en cours ;**
- 3. Les différentes possibilités.**

Un bon programme d'action, selon Fayol, réunit : l'unité, la continuité, la souplesse et la précision.

Pour élaborer un bon programme d'action, le personnel dirigeant de l'entreprise doit présenter plusieurs qualités :

- **La première est d'avoir l'art de manier les hommes ;**
- **Ensuite, être en mesure de faire beaucoup d'activité** (une attention continuelle) ;
- **Puis, de savoir** concilier la prudence avec l'obligation de faire tout ce qui nous est possible pour atteindre le meilleur résultat possible, c'est ce qu'on appelle : **présenter un certain courage moral;**
- **Sans oublier de préserver une certaine stabilité du personnel** (car sans stabilité, il ne peut y avoir de bon programme de marche) ;

- Et enfin, de présenter une certaine compétence dans la spécialité professionnelle de l'entreprise et une certaine expérience générale des affaires.

I.2 Etapes :

Outre la dimension principale qui est le temps (Quand), la planification prend forme selon ses autres dimensions qui sont le périmètre des objectifs du projet (Quoi), les ressources (Qui), la manière et le chemin (Comment) et les obstacles possibles (Risques).

- 1- Analyse des possibilités et des dangers ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise.**
- 2- Orientation de l'entreprise.**
- 3- Examen des options possibles et choix de la stratégie appropriée.**
- 4- Établissement des liens entre les stratégies, d'une part, et les plans opérationnels, la politique et les budgets.**
- 5- Préparation des plans détaillés.**
- 6- Analyse des plans visant à assurer la réalisation des objectifs.**

II. L'organisation

II.1 Définition :

L'organisation consiste à définir la composition des groupes de travail et coordonner leurs activités.

Elle entraîne **la création de liens organisationnels** qui aident les individus et les groupes à travailler pour l'atteinte d'objectifs communs.

Cette étape est essentielle en tant que fonction de la gestion car les gestionnaires **délimitent les pouvoirs et responsabilités, puis les répartissent entre les individus.**

Non seulement qu'un degré de subordination est établi, mais aussi les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes.

II.2 Les principes de l'organisation :

Le corps social de l'entreprise, instrument et organe de la fonction administrative selon Fayol, dépend certains principes, lois ou règles.

Ces principes sont souples et susceptibles de s'adapter à tous les besoins.

Tableau 2 : Les grands principes d'organisation selon Fayol

Principes	Caractéristiques
1. La Division du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Elle représente l'ordre naturel. Elle a pour but d'optimiser la production avec le même niveau d'effort. - Le salarié (ouvrier ou chefs) qui traite constamment des mêmes affaires, acquiert une habileté, une assurance et une précision qui accroissent son rendement. - Elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs
2. L'Autorité	<ul style="list-style-type: none"> - L'autorité incarne le droit légitime de commander et le pouvoir de se faire obéir. - Fayol souligne qu'un chef doit faire preuve d'une <i>l'autorité statutaire</i> conférée à la fonction, et <i>l'autorité personnelle</i> propre à l'individu (intelligence, savoir, expérience, valeur morale et don de commandement...)
3. La discipline	<ul style="list-style-type: none"> - L'obéissance des autres reflète l'autorité que l'on a sur eux.

	<ul style="list-style-type: none"> - Faire preuve d'autorité permet de faire respecter l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents.
4. L'unité de commandement	<ul style="list-style-type: none"> - Pour exécuter une action l'ordre, ne doit être donné que par un seul chef. - La pluralité de commandement est une source continuelle de conflits, pouvant atteindre des seuils très graves.
5. L'unité de direction	<ul style="list-style-type: none"> - La règle est simple : il faut un unique chef et un unique programme pour un ensemble d'opérations visant un même objectif. - C'est la condition sine qua none de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts.
6. La subordination des intérêts particulier à l'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> - Ce principe implique que l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents, dans une entreprise, ne doit pas jamais prévaloir contre l'intérêt général ou de l'entreprise. - L'ambition, l'égoïsme, la paresse..., tendent parfois à faire perdre de vue l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier.
7. La rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - C'est le prix du service rendu. - Elle doit être équitable et donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise. - Fayol distingue pour les ouvriers, trois modes de rémunération : Le paiement à la journée, à la tâche ou à la pièce. Toutefois, celui-ci souligne qu'il est possible de les combiner à des primes, une participation des salariés aux bénéfices, des subsides en nature, des satisfactions honorifiques...
8. La centralisation	<ul style="list-style-type: none"> - C'est un fait d'ordre naturel. La question de centralisation ou de décentralisation est une simple question de mesure. - Il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise. Dans les petites affaires, où les ordres du chef vont directement aux agents inférieurs, la centralisation est absolue.
9. La hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> - La hiérarchie est un ordre descendant qui va de l'autorité supérieure (chef) aux agents inférieurs (ouvriers) - La voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications formelles qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées. - Ce chemin est imposé à la fois par le besoin d'une transmission assurée et par l'unité de commandement.
10. L'ordre	<ul style="list-style-type: none"> - Fayol distingue l'ordre matériel (une place pour chaque chose et chaque chose à sa place) et l'ordre social (une

	place pour chaque personne et chaque personne à sa place). L'ordre matériel doit avoir pour résultat d'éviter les pertes de matières et des pertes de temps. L'ordre social nécessite deux opérations administratives difficiles : une bonne organisation et un bon recrutement.
11. L'équipe	- Pour que le personnel soit encouragé à apporter dans l'exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable, il faut qu'il soit traité avec bienveillance ; l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice.
12. La stabilité du personnel	- Fayol considère qu'il faut du temps à un agent pour s'initier à une fonction nouvelle et pour arriver à bien la remplir.
13. L'initiative	- L'initiative est la liberté de proposer, d'exécuter... - Un chef qui permet de prendre des initiatives à son personnel, est infiniment supérieur à un autre.
14. L'union du personnel	- <i>On dit que l'union fait la force</i> : l'harmonie, l'union dans le personnel d'une entreprise est une grande force dans cette entreprise.

(Source: SHEID, 1999)

II.3 Etapes de l'organisation :

- 1- Choisir les moyens et les méthodes appropriés.
- 2- Déterminer les besoins en Ressources humaines et matériels.
- 3- Définir leurs interrelations.
- 4- Répartir les tâches de manière à atteindre les objectifs visés.

III. La direction

III.1 Définition :

La direction désigne à la fois le commandement et la coordination

a) Le commandement :

Le commandement à faire fonctionner le corps social de l'entreprise. Cette mission se répartit entre les divers responsables et chefs de l'entreprise, chacun ayant la charge et la responsabilité de son unité.

L'objectif du commandement est d'inciter les collaborateurs à donner le meilleur d'eux même.

Fayol a identifié certaines qualités personnelles qu'un bon chef doit présenter:

- Bien connaître ses collaborateurs
- Savoir éliminer les incapables,
- Avoir connaissance des conventions et accords de l'entreprise,
- Donner l'exemple,
- Être à cheval sur les inspections périodiques des collaborateurs,
- Savoir réunir ses principaux collaborateurs pour des réunions,
- Faire abstraction du détail,
- Viser à faire régner un climat d'initiative et de dévouement du personnel.

b) La coordination :

Comme pour un chef d'orchestre, coordonner des équipes s'exprime par la mise en harmonie de tous les actes d'une entreprise, de manière à rendre son fonctionnement fluide et réussir.

C'est donner à l'organisme matériel et social de chaque fonction les proportions qui conviennent pour qu'elle puisse remplir son rôle sûrement et économiquement. C'est tenir compte des obligations et des conséquences que cette opération entraîne pour toutes les fonctions de l'entreprise.

La coordination est la proportion des dépenses aux ressources financières, l'ampleur des immobilisations et de l'outillage aux besoins de fabrication, les approvisionnements à la

consommation, les ventes à la production. C'est en somme, « *donner aux choses et aux actes les proportions qui conviennent, adapter les moyens au but* » (SHEID, 1999).

Le leadership consiste à diriger les employés chargés d'exécuter le travail et à faire progresser sales choses, c'est-à-dire à exercer sur eux une influence positive.

La communication, la motivation et la formation représentent les principales tâches liées au leadership.

C'est par la facilitation du travail et par la stimulation des subordonnés que les gestionnaires peuvent les motiver et les inciter à être plus productifs pour atteindre leurs objectifs et pour travailler dans un esprit de collaboration.

La motivation, la coordination et la mobilisation des individus et des équipes de travail permet d'œuvrer ensemble afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

III.2 Les six qualités essentielles d'un bon gestionnaire :

1. La perspicacité créative (être capable de poser les bonnes questions).
2. La sensibilité (être en mesure de ménager la susceptibilité des autres).
3. La capacité d'avoir une vision de l'avenir (avoir la capacité de se projeter dans l'avenir et d'imaginer une organisation parfaitement adaptée aux besoins futurs).
4. La souplesse (avoir la faculté d'adaptation).
5. L'aptitude à amener les gens à se concentrer sur un objectif (capacité à canaliser les efforts individuels ainsi que l'énergie et les ressources).
6. La patience (pouvoir s'intéresser au long terme).

IV. Le contrôle

IV.1 Définition :

Le contrôle être défini comme étant l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs tracé et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs.

Le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme tracé, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour mission de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et éviter les voir se répéter.

Le contrôle s'applique à tout, aux machines, aux personnels, aux tâches à réaliser. Du point de vue administratif, il faut s'assurer que le programme existe, qu'il est appliqué et tenu à jour, que l'organisme social est complet, que les tableaux synoptiques du personnel sont usités, que le commandement s'exerce selon les principes, que les conférences de coordination se tiennent.

Du point de vue commercial, il s'agit de s'assurer que les matières entrées et sorties sont exactement appréciées en quantités, qualités et prix, que les inventaires sont bien faits, que les engagements sont bien tenus... Pour un contrôle efficace, il faut s'assurer qu'il soit fait en temps utile et suivi d'action correctrices puis de sanctions.

Le contrôle est un processus critique qui incite les employés à questionner la pertinence des objectifs et des normes de l'organisation.

IV.2 Les étapes du contrôle :

1. Mesurer les progrès accomplis selon les plans, normes et politiques établis pour atteindre un objectif;
2. Déceler les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée;
3. Identifier les causes et correctifs nécessaires

4. Conclusion :

Si la fonction administrative se distingue nettement des cinq autres fonctions essentielles. Il importe de ne pas la confondre avec le gouvernement. Gouverner, c'est conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose ; c'est assurer la marche des six fonctions essentielles : « Les

caractères principaux d'un bon gouvernement sont à peu près exclusivement d'ordre administratif. Il est admis en effet, que lorsque la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle s'exercent efficacement sur toutes les parties de l'entreprise, toutes les fonctions s'effectuent convenablement et la marche de l'entreprise est satisfaisante » (SHEID ,1999)

Partie 3:

Techniques de management

I. Le marketing opérationnel

1. Introduction :

Le marketing, tel que nous le connaissons aujourd'hui, est le fruit d'une évolution progressive depuis les années 1900. À ses débuts, le marketing se limitait à la simple distribution et à la vente de produits. Avec l'industrialisation et l'accroissement de la concurrence, il s'est progressivement orienté vers la compréhension des besoins des consommateurs. Kotler et Keller (2016) soulignent que le marketing moderne est désormais centré sur la création de valeur et la satisfaction durable du client (Kotler & Keller, 2016).

Le marketing joue un rôle central dans la réussite des entreprises. Il permet de comprendre les attentes des clients, d'adapter l'offre en conséquence et de construire des relations durables. Dans un environnement concurrentiel, le marketing aide les entreprises à se différencier et à créer une valeur perçue supérieure. Lendrevie et Lévy soulignent que le marketing est un moyen d'action utilisé par les organisations pour influencer favorablement le comportement des publics dont elles dépendent, en proposant une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents (Lendrevie & Lévy, 2014).

2. Définition :

Comme la finance, la comptabilité ou la GRH, le marketing est une fonction dans l'entreprise.

Le marketing représente toute action de gestion permettant de promouvoir et d'augmenter les ventes des biens et/ou services de l'entreprise relève de la fonction marketing.

Le marketing est l'activité, l'ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les clients, les partenaires et la société en général.

Cette définition, proposée par l'American Marketing Association, met en évidence l'importance de la création de valeur dans la démarche marketing.

Selon Kotler et Keller, le marketing consiste à identifier et satisfaire les besoins humains et sociaux de manière rentable. Il ne s'agit pas seulement de vendre un produit, mais de comprendre les besoins des clients et de leur fournir des solutions adaptées (Kotler & Keller, 2016).

Les objectifs principaux du marketing consistent à attirer de nouveaux clients en leur proposant une valeur supérieure, et à conserver les clients existants en leur apportant une satisfaction continue. Il ne s'agit pas uniquement de vendre, mais de bâtir une relation à long terme avec le consommateur (Kotler & Keller, 2016). Cela implique une analyse fine du marché, une stratégie bien définie, et l'adaptation de l'offre à la demande réelle.

Le marketing comporte deux phases complémentaires et interdépendantes qui sont:

- 1- D'une part, **le marketing stratégique**, qui reste quelque chose de théorique,
- 2- Puis le **marketing opérationnel** qui vient le compléter en mettant en place tous **les outils** pour réaliser cette stratégie, ce qui se fait de concret.

3. **Le Marketing stratégique vs opérationnel :**

Le marketing stratégique consiste à analyser les opportunités du marché et à définir une stratégie globale à long terme. Il s'intéresse à la segmentation du marché, au positionnement et au choix des cibles. En revanche, le marketing opérationnel se concentre sur la mise en œuvre concrète de cette stratégie à travers des actions comme la communication, la politique de prix et la distribution (Lendrevie & Lévy, 2014).

3.1 **Le marketing stratégique :**

Le marketing stratégique, est la réflexion pour savoir quoi faire après avoir analysé tout le marché, c'est-à-dire réaliser un SWOT, par exemple, pour dégager un diagnostic sur le marché global et l'entreprise en question.

Il a pour mission d'orienter l'entreprise vers les opportunités attractives, vers des segments stratégiques et des couples produits-marchés qui correspondent bien à ses savoir-faire, ses capacités, et qui offrent des perspectives de rentabilité conformes aux objectifs généraux de l'entreprise.

Remarque : Le marketing stratégique représente les orientations générales de l'entreprise.

3.2 **Le marketing opérationnel :**

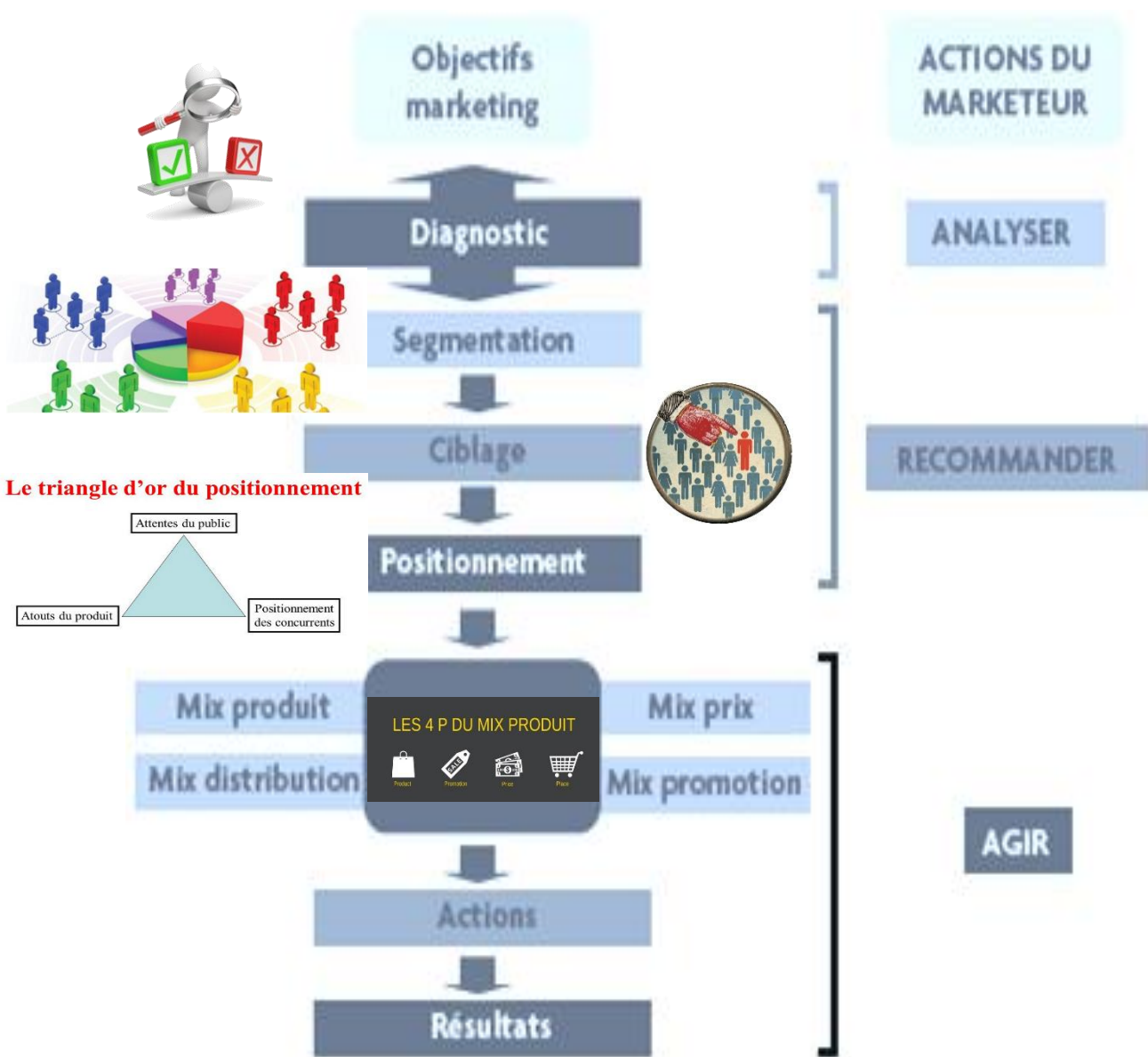
Le Marketing Opérationnel désigne les moyens utilisés pour remplir les objectifs définis au préalable par le MKG Stratégique.

Il s'agit d'actions à court terme qui nécessitent de suivre l'évolution du marché pour s'y adapter. Le marketing opérationnel peut se segmenter en quatre points clés appelés aussi Marketing MIX ou les 4P : **Produit**, **Prix**, **Place** (distribution) et **Promotion** (communication)

Remarque : Le marketing opérationnel représente l'ensemble des tactiques pour servir la stratégie

Cette distinction est essentielle pour une entreprise souhaitant maîtriser à la fois l'orientation de sa marque et l'efficacité de ses actions sur le terrain. (Lendrevie & Lévy, 2014).

4. La démarche Marketing



(Source : établi par l'auteur)

5. Le MIX marketing ou le marketing des 4P :

Le concept de marketing mix, introduit par E. Jerome McCarthy en 1960, repose sur quatre éléments fondamentaux : le produit, le prix, la distribution (place) et la promotion. Ces "4P" constituent les leviers essentiels permettant aux entreprises d'influencer la demande et de répondre aux besoins des consommateurs (McCarthy, 1960).

Figure 6 : Les 4 P du Mix marketing



(Source : établi par l'auteur)

- a) **Produit (Product) :** Il s'agit de l'offre proposée par l'entreprise pour satisfaire un besoin ou un désir spécifique. Cela englobe la qualité, les fonctionnalités, le design, la marque et le cycle de vie du produit :

- Recherche et mise au point de produits nouveaux.
- Modification de produits existants
- Conception de conditionnement
- Recherche de noms de produits

- Design
- Conception d'étiquettes

b) **Prix (Price)** : Le prix représente la valeur monétaire que le consommateur est prêt à payer pour le produit. Il doit refléter la perception de la valeur, la concurrence, les coûts de production et les objectifs de l'entreprise.

- Mise au point de stratégie de prix
- Mise au point de tarif
- Mise au point de conditions de paiement

c) **Distribution (Place)** : Ce pilier concerne les canaux par lesquels le produit est mis à la disposition du consommateur. Il s'agit de la logistique, des points de vente, de la couverture géographique et de la gestion des stocks.

- Choix des canaux de distribution
- Logistique
- Organisation et gestion de la force de vente
- Mise en place d'un *Trade Marketing* (consiste à développer des partenariats ou accords spécifiques entre distributeurs et producteurs sur les gammes de produits en vue d'anticiper et de satisfaire la demande du consommateur.)
- Merchandising (Ensemble des techniques assurant la meilleure diffusion commerciale des produits, grâce à une adaptation de ceux-ci, prenant en compte les désirs des acheteurs et différents éléments de stratégie commerciale (emballage, répartition des produits dans les surfaces de vente)
- Communication

d) **Promotion (Promotion)** : La promotion englobe l'ensemble des actions de communication visant à informer, persuader et rappeler au consommateur l'existence et les avantages du produit. Cela inclut la publicité, les relations publiques, la promotion des ventes et le marketing direct.

- Publicité
- Relations publiques
- Promotion des ventes

- Négociation
- Marketing direct (est une technique de communication et de vente qui consiste à diffuser un message personnalisé et incitatif vers une cible d'individus ou d'entreprises, dans le but d'obtenir une réaction immédiate et mesurable)

6. **Conclusion :**

Le marketing mix demeure un cadre essentiel pour élaborer des stratégies marketing efficaces. Son évolution, passant des 4P aux 7P, reflète l'adaptation des entreprises aux changements du marché et aux attentes des consommateurs. Dans un environnement en constante mutation, une maîtrise approfondie du marketing mix permet aux entreprises de rester compétitives et de répondre de manière pertinente aux besoins de leur clientèle.

II. La production

1. Introduction :

Dans un environnement économique mondialisé, la gestion de la production est un pilier central du management d'entreprise. Elle désigne l'ensemble des activités de conception, planification et contrôle des processus transformant des ressources en biens ou services pour satisfaire les besoins du marché. (Slack, Chambers & Johnston, 2010)

La production est l'activité socialement organisée exercée par une unité institutionnelle qui combine des facteurs de production (facteur travail, facteur capital) pour transformer les consommations intermédiaires en biens ou en services échangés sur le marché ou obtenus à partir de facteurs de production s'échangeant sur le marché

2. Définition :

La production transforme des intrants (matières, énergie, travail, capital) en extrants (produits ou services). Heizer et Render (2014) définissent le management des opérations comme la création de valeur par transformation d'inputs en outputs, valable aussi bien dans l'industrie que dans les services. (Heizer & Render, 2014; Chase.

La production consiste à fabriquer des produits répondant aux besoins des clients. Elle s'effectue à partir d'inputs (marchandises, composants, énergies...) et de facteurs de production (capital et travail).

La production, en ingénierie de projet, doit répondre à des objectifs et contraintes de quantité, de qualité et de délai. Elle doit permettre assurer à l'entreprise d'être aussi une compétitivité pour faire face à ses concurrents.

3. La fonction et l'organisation de production :

La fonction production assure la production de biens ou de services en respectant les contraintes de production qui sont essentiellement : la qualité du produit/service, le budget de production, le coût de production et les délais de fabrication

Le responsable production gère, supervise et coordonne les ateliers, outils, agences et/ou lieux de production.

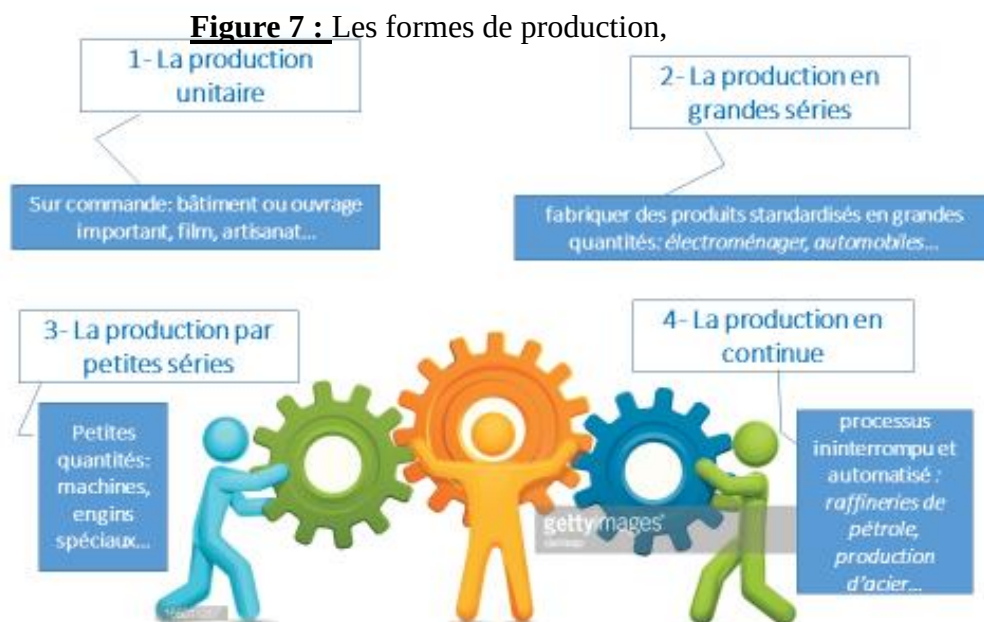
La fonction production vise ainsi à élaborer et à exécuter les études et les projets de production, à choisir les équipements adéquats et à prendre toute disposition nécessaire pour produire dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais.

Différentes organisations permettent de produire un bien ou un service. Certaines sont des espaces où sont concentrés les moyens de production et les ressources humaines pour produire à grande échelle, en grande quantité et d'une manière répétitive avec une division des tâches poussée

D'autres sont des structures plus éclatées et plus mobiles comme l'entreprise en réseau (structure virtuelle et organisée d'entreprises qui unissent leurs connaissances et/ou compétences dans le cadre d'une collaboration étroite et solidaire, dans le but de réaliser un seul et même projet), mise en place dans le cadre de l'économie post-industrielle (Economie qui repose peu sur la production industrielle et agriculture. Dans cette économie, le secteur tertiaire est fortement développé, en particulier la branche du secteur financier et celle des services aux entreprises)

4. Les formes de production :

La production peut prendre diverses formes. Tout dépend de la quantité à produire, des processus technologiques employés, etc. Les principales formes de production sont les suivantes :



(Source : établi par l'auteure)

5. Les facteurs de production :

Il existe deux facteurs de production : le travail et le capital. Le travail est estimé par des heures de travail de machines et des heures de travail de main d'œuvre. Quant au capital, il s'agit des machines, engins, argent, brevet, titres de propriété, terrains, ...

Figure 8 : Les facteurs de production



(Source : établi par l'auteur)

6. Les formes de production :

On distingue actuellement deux systèmes de production : le pilotage de la production par *l'amont* et pilotage de la production par *l'aval*. La différence est résumée dans le tableau qui suit :

Tableau 3 : Les deux formes de production

1- Le pilotage de la production par l'amont	2- Le pilotage de la production par l'aval
<p>Dans ce modèle, l'entreprise produire en fonction de la demande anticipée.</p> <p>Ce système de production est basé sur une logique de flux poussés selon laquelle on fabrique puis on vend.</p> <p>Ce qui caractérise les produits fabriqués c'est qu'ils sont peu différenciés, la main d'œuvre est peu qualifiée et les ateliers sont spécialisés.</p> <p>Le pilotage de production par l'amont est basé sur deux types d'organisation du travail : le taylorisme et le fordisme.</p>	<p>Dans ce modèle, l'entreprise ne déclencher le processus de production que lorsqu'une demande est exprimée en aval.</p> <p>Ce système est appelé la production en juste à temps (JAT) et est basé sur une logique de flux tirés dans laquelle l'entreprise ne fabrique que ce qui est vendu.</p> <p>Le pilotage de production par l'aval a été mis en place au Japon par un certain OHNO chez TOYOTA durant les années 1980.</p> <p>Ce modèle permet une production sans gaspillage.</p>

(Source : établi par l'auteur)

7. Lien entre l'organisation de la production et la stratégie de l'entreprise :

Il existe un lien étroit entre la stratégie suivie par l'entreprise et l'organisation de la production.

Il existe 3 stratégies :

1. **La domination par les coûts.**
2. **La différenciation**
3. **La focalisation**

7.1 La stratégie de domination par les couts :

La stratégie de domination par les couts est une stratégie de compétitivité par les prix. Elle **nécessite une production en grandes séries de produits standards** afin de diminuer les coûts grâce à des économies d'échelle.

Elle exige une forte innovation dans le processus de production.

7.2 La stratégie de différenciation :

La stratégie de différenciation est une stratégie qui met l'accent sur les **caractéristiques uniques du produit fabriqué**. Elle **nécessite une production en petites ou moyennes séries**.

Elle exige une innovation importante sur le produit

7.3 La stratégie de focalisation :

La stratégie de focalisation est une stratégie qui vise une cible étroite.

Elle **nécessite une production en petites séries ou à l'unité** adaptée à des besoins très spécifiques.

8. Conclusion :

La gestion de la production est un levier stratégique fondamental dont la maîtrise conditionne compétitivité et pérennité des organisations. L'alignement dynamique entre stratégie de production, outils de management opérationnel, systèmes qualité et pratiques RH constitue la marque des entreprises les plus performantes. Les transformations induites par l'Industrie 4.0 posent de nouveaux défis : intégrer les technologies numériques tout en préservant la dimension humaine de la production. (Slack et al., 2010 ; Porter, 1985 ; Schwab, 2016)

III. La comptabilité et la finance

1. Introduction :

La comptabilité et la finance sont deux piliers fondamentaux de toute entreprise, qu'elle que soit sa taille ou sa dimension. C'est un moteur essentiel dans la gestion efficace des ressources financières et dans la prise de décisions stratégiques. Comprendre les bases de la comptabilité et de la finance est indispensable pour tout individu impliqué dans le monde des affaires, quel que soit sa place dans l'entreprise ou qu'il soit investisseur ou analyste financier.

2. Définition :

Le processus de comptabilité implique l'enregistrement de divers événements qui ont lieu dans une organisation. Ces actions sont appelées: transactions.

La comptabilité peut être définie comme un système qui fournit des informations et des explications sur les opérations d'une entreprise.

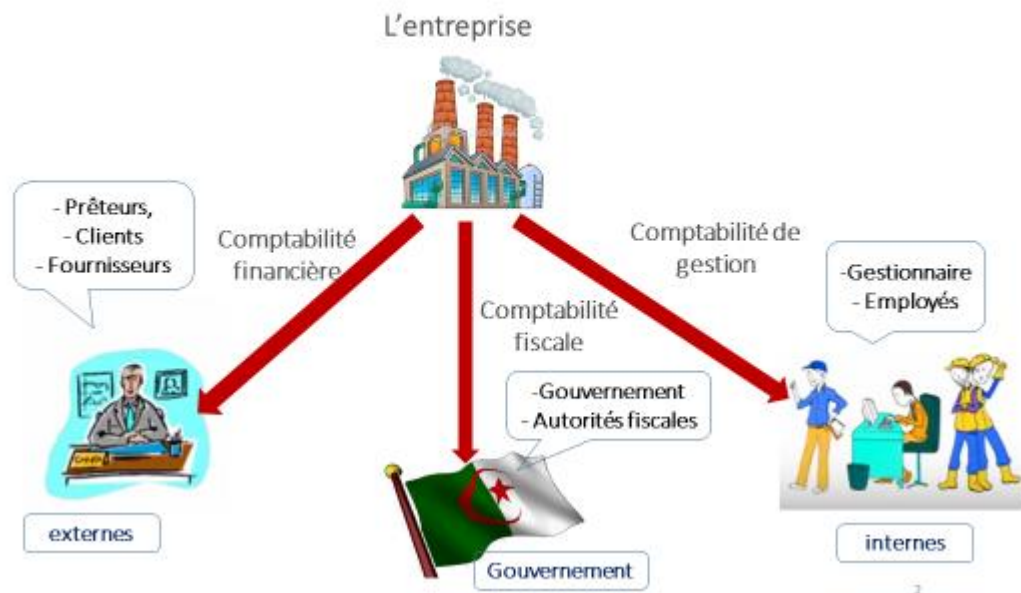
C'est pour cette raison que la comptabilité est appelée **la langue des affaires**. Car c'est le moyen par lequel l'information est communiquée aux diverses parties prenantes de l'entreprise

Figure 9 : Schéma explicatif



(Source : établi par l'auteure)

Dans une approche comptable, l'entreprise **est un ensemble d'activités qui servent à faire du profit** (un chiffre qui sera communiqué aux 3 parties prenantes grâce à la comptabilité)

Figure 10 : Les trois parties prenantes avec lesquelles l'entreprise communique

(Source : établi par l'auteur)

La comptabilité est **un système d'organisation des données financières d'une entreprise**. C'est une **discipline pratique** permettant de fournir de manière continue et en temps réel un **état de la situation financière de l'entreprise**

La comptabilité est une notion très large qui **s'étend de la réception des pièces comptables** (et leur traitement : classement, comptabilisation c'est-à-dire enregistrement comptable) à **la production d'états financiers** (Clermont, 2014).

Elle constitue également le socle de tous les instruments de gestion, **véritable outils d'aide à la décision**.

3. Objectifs de la comptabilité :

Le Code de Commerce impose que les comptes annuels soient sincères et réguliers, et qu'ils donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

L'information comptable doit réunir de nombreuses qualités pour satisfaire les obligations légales résumées dans le tableau qui suit :

Tableau 4 : Les qualités de l'information comptable

Qualité de l'information	Explication
Comparabilité	Doit permettre au lecteur de comptes de pouvoir comparer les informations financières dans le temps et dans l'espace
Fiabilité	Doit être exhaustive et sans erreurs d'aucune sorte ;
Sincérité	La réalité et l'importance des événements enregistrés au cours de l'exercice doivent être correctement traduites dans les comptes
Régularité	Les informations financières doivent être conformes aux règles et procédures en vigueur
Clarté	L'information comptable telle qu'elle est produite doit pouvoir être comprise par ses lecteurs, elle ne doit pas s'adresser qu'aux spécialistes mais à un public averti ayant une connaissance raisonnable des affaires
Coût	Les frais qu'engendre la comptabilité ne doivent pas être disproportionnés au regard de ce qu'elle apporte à ses bénéficiaires

(Source : établi par l'auteure)

Dans le domaine commercial et administratif cette discipline est mise en œuvre par le comptable ou l'agent comptable, éventuellement assistés d'experts comptables et de logiciels, bureaux ou agences spécialisés

4. La comptabilité générale et la comptabilité analytique :

La comptabilité générale et la comptabilité analytique sont les deux types de comptabilité les plus utilisées par les entreprises.

La première est un outil d'information et joue un rôle juridique, et la seconde se présente comme un outil d'analyse qui permet aux gestionnaires de prendre les bonnes décisions.

4.1 La comptabilité générale :

La comptabilité générale est un processus utilisé dans le but de présenter ou de diffuser à des personnes extérieures à l'entreprise les informations financières retraçant la vie de l'entité sur une période donnée (généralement 12 mois).

La comptabilité générale est aussi appelée **comptabilité financière** et elle est obligatoire pour toutes les entreprises, à l'exception des microentreprises. Elle nécessite d'enregistrer tous les mouvements entrants et sortants sur les comptes de l'entreprise. Les enregistrements

s'effectuent selon la chronologie des événements : créances des clients, charges de personnel, dettes des fournisseurs, dettes financières et charges d'impôts. En procédant à l'enregistrement de toutes les données comptables, il est possible de produire la comptabilisation des écritures en fin d'exercice.

La comptabilité enregistre synthétiquement les principaux éléments suivants :

- Factures émises
- Factures reçues
- Charges de personnels
- Charges d'impôts
- Mouvements bancaires

La comptabilité générale a pour but d'informer facilement et clairement les parties extérieures sur la santé de l'établissement, grâce à la production de trois documents : **le bilan comptable; le compte de résultats; et l'annexe comptable.**

Ces documents sont produits à la fin de l'exercice comptable qui est généralement d'une durée de **12 mois**. La comptabilité financière permet de produire le bilan annuel de l'entreprise.

Les documents produits permettent de communiquer avec les banques, l'État (pour le calcul des impôts ou d'éventuelles aides), les clients, les fournisseurs, des investisseurs, les actionnaires, etc.

En fin d'exercice, trois états émanent de la comptabilité générale

1- Le bilan, qui montre ce que possède l'entreprise et ce qu'elle doit à la fin de l'exercice comptable. C'est une **photographie du patrimoine d'une entreprise**, à un instant « t » donné (et, en l'occurrence, à la clôture de l'exercice comptable). Il récapitule, d'un côté, ce que l'entreprise **possède** (on parle d'actifs) et, de l'autre, ce qu'elle **doit** (on parle de passifs).

Figure 11 : les éléments de l'Actif**Bilan Actif**

		31/12/N		
		Brut	Amort. Et provisions	Net
Capital souscrit non appelé (I)				
ACTIF IMMOBILISE EMPLOIS PERMANENTS	Immobilisations Incorporelles			
	Frais d'établissement			
	Frais de recherche et de développement			
	Concessions brevets droits similaires			
	Fonds commercial			
	Autres immobilisations incorporelles			
	Avances et acomptes			
	Immobilisations Corporelles			
	Terrains			
	Constructions			
	Installations techniques, mat et outillage indus.			
	Autres immobilisations corporelles			
	Immobilisations en cours			
	Avances et acomptes			
	Immobilisations Financières			
	Participations évaluées selon mise en équivalence			
	Autres participations			
	Créances rattachées à des participations			
	Autres titres immobilisés			
	Prêts			
	Autres immobilisations financières			
TOTAL (II)				
ACTIF CIRCULANT EMPLOIS TEMPORAIRES	Stocks et en-cours			
	Matières premières, approvisionnements			
	En-cours de production de biens			
	En-cours de production de services			
	Produits intermédiaires et finis			
	Marchandises			
	Avances et Acomptes versés sur commandes			
	Créances			
	Créances clients et comptes rattachés			
	Autres créances			
	Capital souscrit appelé, non versé			
	Valeurs mobilières de placement			
	Disponibilités			
	Charges constatées d'avance			
	TOTAL (III)			
COMPTES DE REGULARISATION	Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)			
	Primes et remboursement des obligations (V)			
	Ecart de conversion actif (VI)			
TOTAL ACTIF				

Figure 12 : les éléments du Passif**Bilan Passif**

		Net	
CAPITAUX PROPRES RESSOURCES PERMANENTES	Capital social ou individuel Primes d'émission, de fusion, d'apport ... Ecart de réévaluation		Ressources revenant aux associés à long terme
	RESERVES Réserve légale Réserves statutaires ou contractuelles Réserves réglementées Autres réserves Report à nouveau		
	Résultat de l'exercice Subventions d'investissement Provisions réglementées		
	Total des capitaux propres		
Autres Fonds Propres	Produits des émissions de titres participatifs Avances conditionnées		
	Total des autres fonds propres		
Provisions	Provisions pour risques Provisions pour impôts Provisions pour charges à répartir Provisions pour charges		Risques encourus
	Total des provisions		
DETTES RESSOURCES TEMPORAIRES	DETTES FINANCIERES Emprunts obligataires convertibles Autres emprunts obligataires Emprunts dettes auprès des établissements de crédit Emprunts et dettes financières divers Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		Ressources remboursables à moyen/court terme
	DETTES D'EXPLOITATION Dettes fournisseurs et comptes rattachés Dettes fiscales et sociales		
	DETTES DIVERSES Dettes sur immobilisations et comptes rattachés Autres dettes		
	Produits constatés d'avance		
	Total des dettes		
	Ecart de conversion passif		
TOTAL PASSIF			

2- Le compte de résultat : il retrace l'activité de l'entreprise sur l'exercice comptable en matière de produits et de charges. Il donne également le bénéfice ou la perte produit par l'entreprise.

Il est le reflet du **résultat des opérations de l'exercice écoulé**. Il mesure la **performance** d'une entreprise en faisant la différence entre ses produits et ses charges sur une période précise (il ne s'intéresse pas au passé mais uniquement à une période en cours). Il permet d'analyser le résultat à différents niveaux : sur le plan de l'exploitation (résultat d'exploitation), dans le domaine financier (résultat financier), au niveau exceptionnel (résultat exceptionnel) ou dans la globalité (résultat net comptable).

Figure 13 : exemple de compte de résultats d'une entreprise

Compte de résultat du 01/01/N au 31/12/N

Charges		Produits	
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Coût d'achat des marchandises vendues		Ventes de marchandises	
Consommation de l'exercice en provenance de tiers		Production vendue	
Impôts, taxes			
Charges de personnel			
DAP			
Charges financières		Produits financiers	
Charges d'intérêt		Participations	
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	
Bénéfice		Perte	
TOTAL		TOTAL	

Si les produits sont supérieurs aux charges, le bénéfice s'inscrit ici.

Si les produits sont inférieurs aux charges, la perte s'inscrit ici.

3- L'annexe légale, qui explique les principales méthodes utilisées par l'entreprise pour arrêter les données présentées dans le bilan et le compte de résultats. Elle précise également des événements significatifs survenus sur l'exercice.

L'**annexe** est une note écrite apportant un **complément d'information** au bilan et au compte de résultat nécessaire à une meilleure compréhension des états financiers. Son contenu est plus ou moins développé selon la taille de l'entreprise, sa forme (société ou entreprise individuelle) et son régime d'imposition (régime du micro, régime simplifié d'imposition ou régime réel) (Clermont, 2016).

4.2 La comptabilité analytique :

Outil connexe à la comptabilité générale, elle permet une analyse plus en profondeur des éléments de l'exercice écoulé. Elle est utilisée afin de rapprocher pour une même activité les produits reçus et les coûts engagés.

Elle permet de déceler si une activité engendre une perte ou un bénéfice par rapport à une autre.

Le chef d'entreprise pouvant ainsi réagir rapidement pour améliorer l'activité déficitaire et donc le résultat global de l'entreprise.

La comptabilité analytique est souvent liée à ce que l'on appelle aussi **la comptabilité de gestion**. Elle diffère de la comptabilité générale qui transmet une vue globale de la situation financière de l'entreprise. La comptabilité analytique permet **d'évaluer la productivité** d'une activité, en calculant la rentabilité d'un produit, d'une activité, d'un projet à mettre en place, ou encore des stocks. Elle distingue les différents segments de l'entreprise pour **maîtriser les coûts et augmenter la rentabilité**.

Ce type de comptabilité permet de distinguer ce qui est rentable de ce qui ne l'est pas et d'identifier la source de pertes éventuelles. Elle est essentielle pour le pilotage de l'entreprise, car elle permet également d'identifier les éléments à développer pour plus de productivité et de croissance.

En comptabilité analytique, le comptable produit des **indicateurs de gestion**, les incontournables « soldes indicateurs de gestion » (SIG), des tableaux de bord prévisionnels et des tableaux de financements. La comptabilité analytique n'est pas une obligation réglementaire pour l'entreprise et elle n'est, de ce fait, pas standardisée.

5. La finance :

La finance recouvre le domaine d'activité du financier, qui consiste à fournir l'argent nécessaire à la réalisation d'une opération économique.

Au niveau d'une nation, la situation financière des différents agents économiques résidents peut déboucher sur un besoin ou une capacité de financement, qui impliquera des relations financières avec le reste du monde (Signorini, 2022).

La finance concerne aussi bien les individus, les ménages que les entreprises publiques ou privées, mais aussi les États.

Pour se financer, un agent économique (une organisation privée ou publique, ou un particulier) peut procéder par:

1- L'Autofinancement: c'est-à-dire en utilisant ses bénéfices antérieurs ou ses réserves financières disponibles. Cette notion s'applique le plus couramment aux entreprises et traduit le fait que celles-ci peuvent financer tout ou partie de leurs investissements grâce à l'épargne préalablement constituée (notamment les profits passés).

2- Le Financement direct en faisant appel au **marché financier** (émission d'actions ou d'obligation).

On parle de financement (externe) direct lorsque les agents a besoin de financement et les agents à capacité de financement se rencontrent directement sur le marché financier qui comprend deux compartiments différents mais complémentaires : le marché primaire et le marché secondaire. Le marché financier est le lieu fictif où s'échangent des titres financiers en contrepartie de ressources financières.

2- Le Financement indirect en ayant recours au crédit bancaire

6. La différence entre la comptabilité et la finance :

La finance et la comptabilité sont deux domaines étroitement liés aux fonctions et objectifs différents. La finance est l'étude des moyens par lesquels les entreprises, les gouvernements et les particuliers gèrent et investissent leurs fonds. La comptabilité, quant à elle, est la science qui traite de l'enregistrement, de l'analyse et de l'interprétation des données financières.

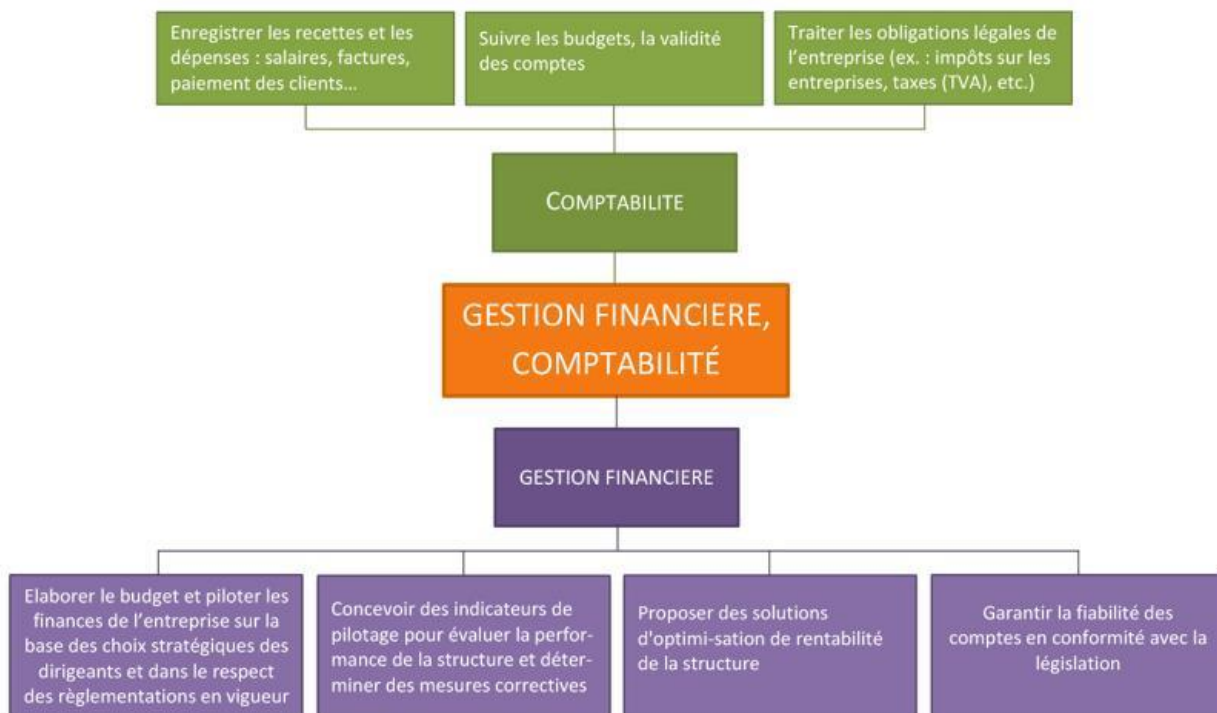
Les deux domaines sont étroitement liés, car la comptabilité est la base de la finance. Les données comptables sont utilisées par les financiers pour prendre des décisions d'investissement et de gestion des fonds.

Cependant, il y a quelques différences clés entre ces deux domaines : **La finance est plus axée sur le futur, tandis que la comptabilité se concentre sur le passé.** Les financiers utilisent les données comptables pour analyser les tendances et prévoir les résultats futurs. Les comptables, quant à eux, enregistrent et analysent les données financières pour établir les états

financiers de l'entreprise. Ces états financiers présentent une vue historique de la performance de l'entreprise. La finance est plus théorique, tandis que la comptabilité est plus pratique.

Les financiers étudient les mécanismes qui sous-tendent les marchés financiers et les décisions d'investissement. Les comptables, quant à eux, mettent en œuvre les principes comptables pour enregistrer et analyser les données financières. La finance est plus orientée vers le risque, tandis que la comptabilité est plus orientée vers la précision. Les financiers doivent prendre des décisions sur les investissements à risque, tels que les actions ou les obligations. Les comptables, quant à eux, doivent s'assurer que les données financières sont correctes et précises (Jacques, 2018)

Figure 14 : Comparaison entre la finance et la comptabilité



(Source : Jacques., 2018)

7. Conclusion :

En conclusion, la comptabilité et la finance sont des disciplines complémentaires qui jouent un rôle crucial dans la réussite et la pérennité des entreprises. La comptabilité fournit des informations précises et structurées sur la situation financière d'une entreprise, tandis que la finance se concentre sur la gestion et l'optimisation de ses ressources financières.

IV. La communication

1. Introduction :

Nous communiquons par la parole, par nos gestes et par notre positionnement corporel (non verbal). Dans cette perspective, le silence est là aussi une forme de communication.

À notre époque, les entreprises qui négligent l'outil communicationnel font obstacle à l'atteinte de leurs objectifs et accusent un handicap majeur face à leurs concurrents, surtout en cette ère caractérisée par l'ubiquité des médias sociaux et de l'Internet. Plus que jamais aujourd'hui « on ne peut pas ne pas communiquer ».

2. Définition :

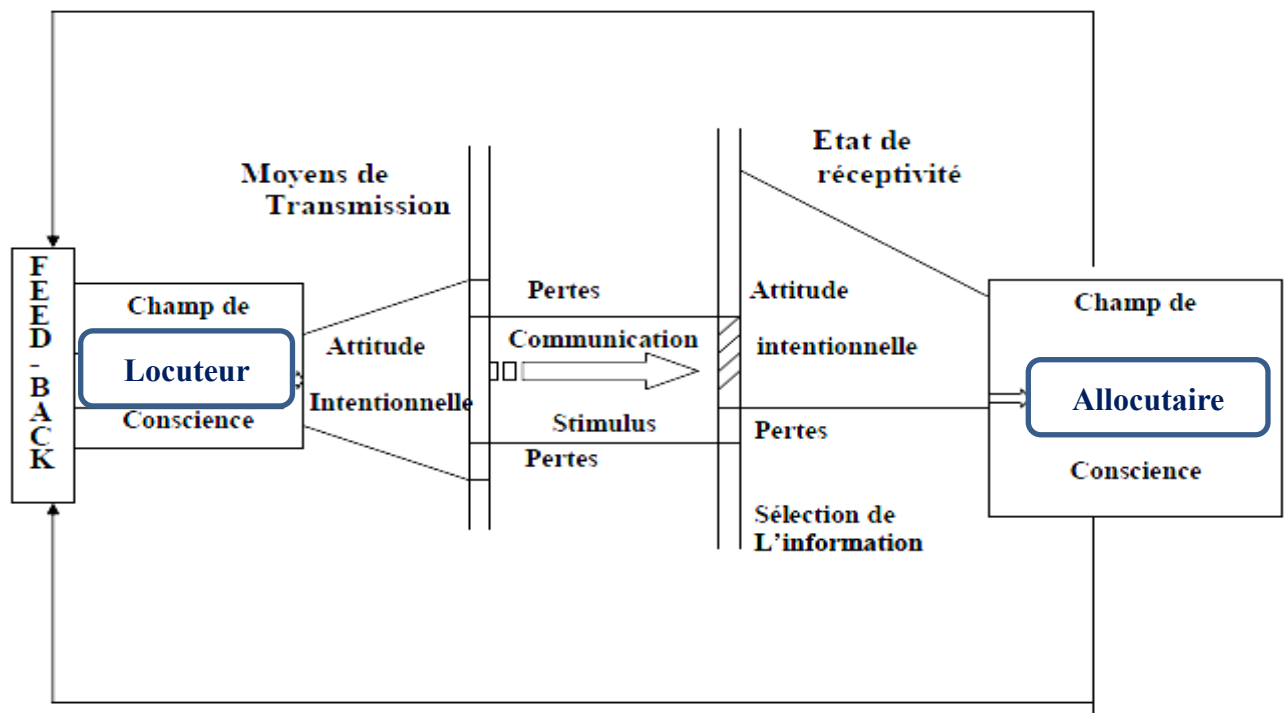
La communication est un domaine pluridisciplinaire et transversal qui se définit comme étant un: « **processus par lequel s'effectuent les échanges d'informations et de significations entre des personnes dans une situation donnée** » (Abric, 1999). Elle est un phénomène « social » qui se base sur l'interactivité des personnes impliquées.

Pour **les individus**, la communication permet de **transmettre, d'échanger, de faire faire, de partager, de convaincre et de construire son identité à travers des interactions directes et conscientes entre deux ou plusieurs personnes**. Dans une optique **organisationnelle**, la communication permet de **faire vivre les organisations** : comme le sang dans les veines, elle nourrit les organes de l'entreprise et les fait vivre (Henriet et Boneu, 1990).

L'importance de la communication dans une organisation (privée ou publique) se mesure sur deux plans : **à l'interne et à l'externe**. Si **à l'externe**, la communication permet de rendre l'organisation plus visible auprès des publics cibles et d'entretenir des relations privilégiées avec ses partenaires, **à l'interne**, elle sert au bon fonctionnement de l'organisation ainsi qu'à la motivation de ses employés.

3. Le mécanisme de communication :

Figure 15 : schéma du mécanisme de communication



(Source : établi par l'auteure)

- 3.1 **Message** : le plus souvent, l'information à transmettre est une consigne, un ordre, une explication, un avis, une décision, une suggestion.
- 3.2 **Émetteur** : est la personne qui dicte le message.
- 3.3 **Récepteur** : La personne qui reçoit le message.
- 3.4 **Codage (Code)** : Ensemble de langages (écrits, parlés, chiffrés, dessinés) que l'émetteur utilise pour transmettre le message, ainsi que la manière de présenter l'information (geste, expression, etc.) au récepteur.
- 3.5 **Décodage** : Lecture et interprétation par le récepteur du message transmis par l'émetteur.
- 3.6 **Canal de diffusion** : Ensemble des conditions matérielles permettant à l'émetteur de s'adresser au récepteur (salle dans laquelle se passe la communication, supports écrits, téléphone).

3.7 Cadre de référence : système des idées, des valeurs, et des sentiments, propres à un individu (ou à un groupe) et en fonction duquel cet individu (ou ce groupe) donne un sens à ce qu'il dit ou reçoit.

3.8 Parasites (ou bruits) : perturbation aléatoire de quelque nature ou de quelque origine qu'elle soit, intervenant au cours de la transmission. Ces perturbations peuvent provenir du canal de diffusion et de ses défauts, de l'émetteur, du récepteur, des motivations et objectifs, de chacune des ambiguïtés mêmes du message.

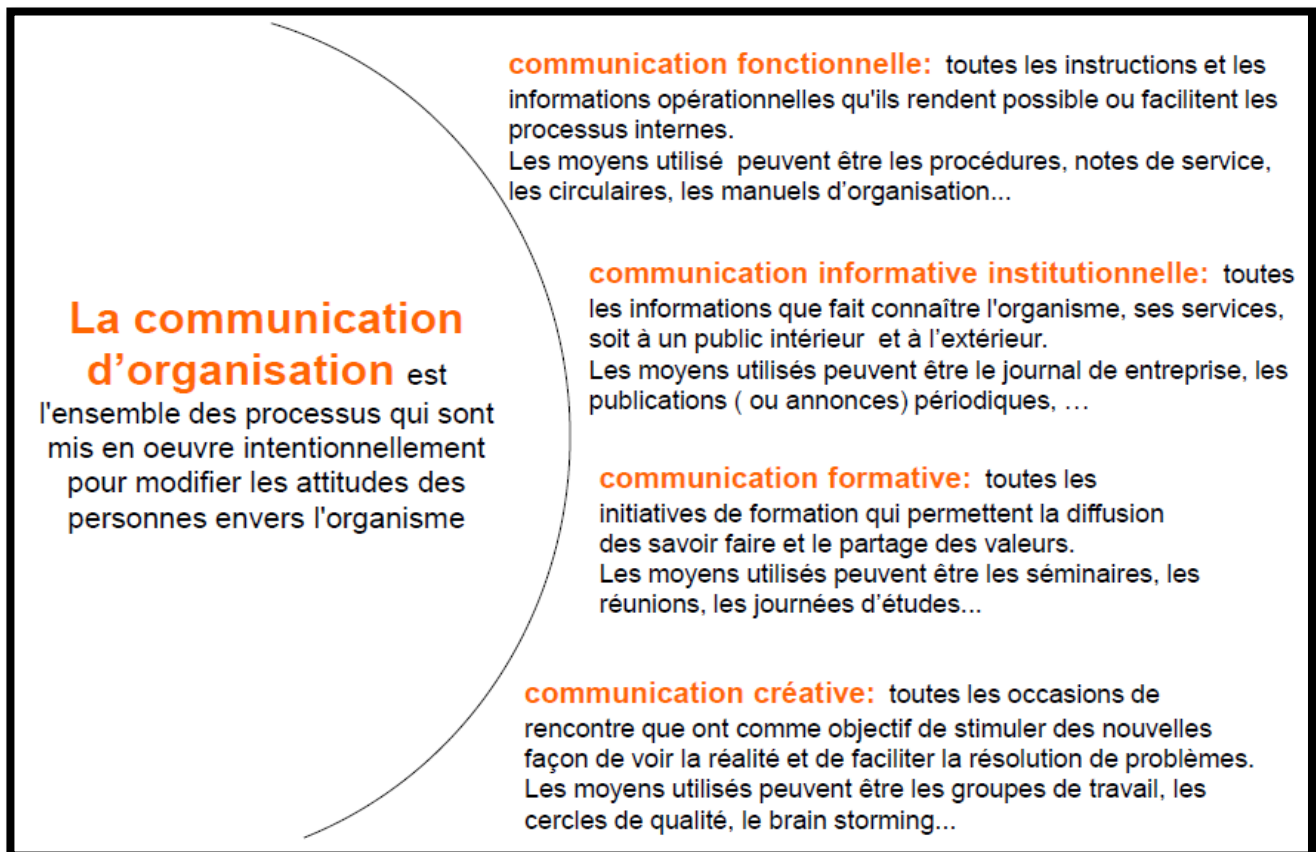
4. La communication des organisations :

La communication dans une organisation (entreprise) revêt deux aspects : **La communication interne** et **la communication externe**.

La communication interne permet l'information du personnel, son intégration et sa motivation

La communication externe transmet l'image de l'organisation à l'ensemble de l'environnement de l'entreprise de ses partenaires (état, clients, organisme d'appui, actionnaires,)

Figure 16 : La communication d'organisation



(Source : établi par l'auteure)

5. Les moyens de communication :

A l'air du numérique, Plusieurs moyens de communication existent. Nous les classons généralement en deux catégories, ceux « **avec médias** » et ceux « **hors-média** ».

Les moyens et outils « avec médias » les plus utilisés sont **les presses « large public », les presses spécialisées, la télévision, la radio, l'affichage, Internet, les publireportages et le cinéma.**

Les principaux moyens « hors-média » **sont les événements** (sponsoring, mécénat, parrainage), **les relations publiques** (foires, salons, congrès), **la publicité sur lieu de vente (PLV), l'identité visuelle** (logo, slogan), le « **lobbying** » (pression auprès des publics cibles), **le bouche à oreille et le marketing direct** (mailings, correspondances).

Rappelons que les meilleurs moyens sont ceux qui peuvent **rejoindre les publics visés.**

6. La stratégie de communication :

Une stratégie de communication est un ensemble de choix (cibles, axes,) et une combinaison de moyens (presse, tv, relations publiques) afin d'atteindre des objectifs de communication qui s'insèrent dans une stratégie globale d'une organisation.

Une stratégie de communication efficace impose une analyse exhaustive de l'environnement organisationnel interne (structure et réseaux internes) et externe (environnement sociopolitique, culturel, juridique, etc.).

Cette stratégie doit être la pièce maîtresse du futur plan de communication.

7. Conclusion :

La communication est un échange de significations qui ne se réduit pas à l'information, ni au schéma: « émission -réception ».

La communication implique une relation vivante entre les personnes et une réciprocité.

La communication nécessite d'apprendre à s'exprimer et à écouter, de parler quand on a quelque chose à dire et au moment où l'on a quelque chance d'être entendu.

Il importe de vérifier si l'on parle de la même chose, si l'on a compris, si l'on a été compris.

Conclusion générale

En conclusion, les dimensions de l'entreprise sont multiples et interconnectées. Elles comprennent sa dimension économique, sociale, environnementale, technologique, culturelle et éthique. En comprenant et en gérant ces différentes dimensions de manière équilibrée, les entreprises peuvent renforcer leur performance, leur résilience et leur contribution à la société. Il est essentiel de prendre en compte ces dimensions dans la prise de décision stratégique et de promouvoir des pratiques responsables pour assurer la durabilité et le succès à long terme de l'entreprise

La gestion d'entreprise est un domaine complexe qui englobe une variété de fonctions et de responsabilités. Il ne suffit pas de créer une entreprise pour lui permettre de devenir un acteur fort sur le long terme.

Les mutations actuelles — numérique, écologique, démocratique — invitent à repenser les architectures institutionnelles existantes et à imaginer de nouvelles formes de relations entre acteurs publics, privés et civils. Cette réflexion est d'autant plus urgente que les défis globaux auxquels nos sociétés font face ne peuvent être relevés sans des institutions capables de coopérer efficacement, de s'adapter rapidement et de maintenir leur légitimité auprès des citoyens

De la planification stratégique à la gestion des ressources humaines, en passant par de la gestion financière et opérationnelle, gérer une entreprise demande d'assumer de nombreuses compétences.

Un bon gestionnaire d'entreprise doit être en mesure de construire une feuille de route claire et performante pour développer l'entreprise de manière pérenne.

Bibliographie

- ABRIC Jean-claude, Psychologie de la communication : Théories et méthodes, Coll. Cursus-psychologie, Éditions Armand Colin, Paris, 1999, 174 pages
- BOUBOU N., « Gestion des entreprises et développement durable », Edition Maison des universitaires, Algérie, 2026. ISBN 978-9969-596-92-2.
- Clermont, T. (2014, juin 11). *La comptabilité, définition et rôle*. Récupéré sur Compta Facile: <https://www.compta-facile.com/comptabilite-definition-role/>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizations*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Drucker, P. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business.
- Education. Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). *Political Science and the Three New Institutionalisms*. *Political Studies*, 44(5), 936–957. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations management* (11e éd.). Pearson Education.
- HENRIET bruno, BONEU François, *Audit de la communication interne*, Coll. Audit, Éditions d'organisation, Paris, 1990, 203 pages.
- ISO 14001
- Jacques, R., Didier, B., & Alexandre, R. (2018). *Comptabilité financière*. DUNOD.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Stratégie*. Pearson Éducation.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2014). *Mercator: Tout le marketing à l'ère numérique* (11th ed.). Dunod.

- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2014). *Mercator: Tout le marketing à l'ère numérique* (11th ed.). Dunod.
- Marks, G., & Hooghe, L. (2001). *Multi-Level Governance and European Integration*. Rowman & Littlefield Publishers. ISBN 978-0-7425-1128-1
- McGraw-Hill. Porter, M. E. (1985). *Competitive*
- Mintzberg, H. (2003). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press. ISBN 978-0-335-19727-6
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers.
- SHEID J-C (1999), *Les grands auteurs en organisation*, Dunod.
- Signorini, C. (juin 2022). *La finance (d'entreprise)... mais c'est très simple !* Dunod.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management* (6e éd.).
- TAYLOR F.W (1911), *Principals Scientific Management*, traduction française par Jean Dunoyer, *Principes d'organisation scientifique*, Dunod, 1927.

Table des matières

Préambule	2
Sommaire.....	3
Introduction générale.....	4
Partie 1: Environnement de l'entreprise.....	5
III. Introduction à l'entreprise.....	6
1. Introduction.....	6
2. Définition de l'entreprise.....	6
3. Définition du management d'entreprise.....	7
4. Les dimensions de l'entreprise.....	7
4.1 Un agent économique.....	7
4.2 Une unité de production et de création de richesses.....	8
4.3 Une unité de répartition.....	8
4.4 Une unité structurée et un centre de décisions.....	9
4.5 Un groupement humain	9
4.6 Une entité juridique.....	9
4.7 Un ensemble de savoirs et de compétences.....	9
5. L'environnement de l'entreprise.....	10
5.1 Définition de l'environnement de l'entreprise.....	10
5.2 Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise.....	10
5.3 Les composantes de l'environnement.....	11
5.3.1 L'environnement interne.....	11
5.3.2 L'environnement externe.....	11
5.4 L'analyse de l'environnement selon la méthode PESTEL.....	13
6. Cycle de vie d'une entreprise.....	13

6.1 La phase de création ou de démarrage.....	14
6.2 La phase de lancement.....	14
6.3 La phase de croissance ou de développement.....	15
6.4 La phase de maturité.....	15
6.5 La phase de déclin.....	15
7. Conclusion	16
IV. Contexte économique, juridique et fiscal.....	17
1. Introduction.....	17
2. Le Statut juridique des entreprises	17
2.1 Entreprise à responsabilité limitée (EURL).....	18
2.2 Société à responsabilité limitée (SARL).....	18
2.3 Société par actions (SPA).....	19
2.4 Société par actions simple (SAS).....	19
2.5 Une société en nom collectif (SNC).....	20
3. La classification économique.....	20
3.1 Art. 4. La Petite et Moyenne Entreprise (PME).....	21
3.2 Art. 5. La moyenne entreprise.....	21
3.3 Art. 6. La petite entreprise.....	22
3.4 Art. 7. La Très Petite Entreprise (TPE).....	22
4. Conclusion	22
V. Relations institutionnelles.....	23
1. Introduction.....	23
2. Définition et importance.....	23
3. Théories et cadre d'analyse.....	23
3.1 Le Néo-institutionnalisme	23
3.2 La Théorie des Réseaux de Politiques Publiques.....	24
3.3 La Gouvernance Multi-niveaux.....	24

4. Dynamiques et Mécanismes des Relations Institutionnelles.....	24
4.1 La Coopération Interinstitutionnelle.....	24
4.2 La Compétition et les Conflits Institutionnels.....	25
4.3 L'Apprentissage et l'Adaptation Institutionnels.....	25
5. Relations Institutionnelles dans le Contexte International.....	25
5.1 Les Organisations Internationales comme Acteurs Institutionnels.....	25
5.2 Le Rôle de la Société Civile.....	26
6. Enjeux Contemporains et Perspectives.....	26
6.1 La Transformation Numérique des Relations Institutionnelles.....	26
6.2 Les Relations Institutionnelles face au Défi Environnemental.....	26
6.3 La Crise de Légitimité et les Voies de Renouveau.....	27
7. Les partenaires de l'entreprise.....	27
7.1 Les partenaires économiques	27
7.2 Les partenaires financiers.....	28
7.3 Les institutionnels.....	28
7.4 Les groupes de pression.....	28
8. Conclusion	28
Partie 2: Management de l'entreprise.....	30
1. Introduction.....	31
2. Le taylorisme.....	31
3. L'administration industrielle et générale de Fayol.....	31
I. La planification.....	34
1.1 Définition.....	34
1.2 Etapes.....	35
II. L'organisation.....	36

II.1 Définition.....	36
II.2 Les principes de l'organisation.....	36
II.3 Etapes de l'organisation.....	38
III. La direction.....	39
III.1 Définition.....	39
III.2 Les six qualités essentielles d'un bon gestionnaire.....	40
IV. Le contrôle.....	41
IV.1 Définition.....	41
IV.2 Les étapes du contrôle.....	41
4. Conclusion.....	41
Partie 3: Techniques de management.....	43
I. Le marketing opérationnel.....	44
1. Introduction	44
2. Définition.....	44
3. Le Marketing stratégique vs opérationnel.....	45
3.1 Le marketing stratégique.....	45
3.2 Le marketing opérationnel.....	45
4. La démarche Marketing.....	46
5. Le MIX marketing ou le marketing des 4P.....	47
6. Conclusion.....	49
II. La production.....	50
1. Introduction.....	50
2. Définition.....	50
3. La fonction et l'organisation de production.....	50
4. Les formes de production.....	51
5. Les facteurs de production.....	52

6. Les formes de production.....	53
7. Lien entre l'organisation de la production et la stratégie de l'entreprise.....	53
7.1 La stratégie de domination par les couts.....	54
7.2 La stratégie de différenciation.....	54
7.3 La stratégie de focalisation.....	54
8. Conclusion	54
III. La comptabilité et la finance.....	55
1. Introduction	55
2. Définition	55
3. Objectifs de la comptabilité.....	56
4. La comptabilité générale et la comptabilité analytique.....	57
4.1 La comptabilité générale.....	57
4.2 La comptabilité analytique.....	62
5. La finance.....	62
6. La différence entre la comptabilité et la finance.....	63
7. Conclusion.....	64
IV. La communication.....	65
1. Introduction.....	65
2. Définition.....	65
3. Le mécanisme de communication.....	65
3.1 Message.....	66
3.2 Émetteur.....	66
3.3 Récepteur.....	66
3.4 Codage (Code).....	66
3.5 Décodage.....	66
3.6 Canal de diffusion.....	66
3.7 Cadre de référence.....	67
3.8 Parasites (ou bruits).....	67

4. La communication des organisations.....	67
5. Les moyens de communication.....	68
6. La stratégie de communication.....	69
7. Conclusion	69
Conclusion générale.....	70
Bibliographie.....	71
Tables des matières	73