

Fiche de Lecture



Réalisée par:

Mlle. Fadila MEKOUAR 994

Professeur:

Mr. Houssine BERBOU

Janvier 2003

Plan de la fiche de lecture

Introduction

I- A propos de l'ouvrage

1. Titre et Nature de l'ouvrage

2. Biographie de l'auteur

II- Méthodologie de travail

1. A propos du plan de l'ouvrage

2. Outils utilisés pour répondre aux questions de recherche

3. Résultats de l'ouvrage

III- Résumé

IV- Appréciations personnelles/ Critiques

Conclusion

Introduction

*« Tout ouvrage de génie, épique ou didactique,
est trop long s'il ne peut être lu dans un
jour. »*

Joubert

I- A propos de l'ouvrage

1. Titre de l'ouvrage :

« Organisation et Gestion de L'Entreprise »

Cet ouvrage s'adresse aux étudiants et aux professionnels qui désirent préparer avec méthode et efficacité des examens et concours comportant une épreuve d'organisation et gestion d'entreprise.

Il respecte plus particulièrement le programme de l'épreuve n°3 du DECF : organisation et gestion de l'entreprise, et développe les connaissances fondamentales nécessaires pour la maîtrise de la matière concernée. Ce premier tome est consacré à l'étude de la théorie des organisations et des principales fonctions de l'entreprise.

L'épreuve n° 3 – Organisation et Gestion de L'Entreprise – est destinée à montrer que le candidat a une bonne connaissance des principes et méthodes de l'organisation de l'entreprise, qu'il est capable d'en déceler les failles, d'y apporter les remèdes appropriés et de se révéler le conseil de l'entreprise.

L'épreuve, d'une durée de 4 heures, peut revêtir, depuis l'arrêté de Juillet 1987, deux formes principales : une dissertation ou une étude d'un ou plusieurs cas avec commentaires.

Nature de l'ouvrage :

Didactique

2. Biographie de l'auteur :

Cet ouvrage est écrit par deux auteurs français :

« Chantal BUSSENAULT et Martine PRETET »

Ce sont deux professeurs agrégés d'économie et de gestion.

Dans cet ouvrage (écrit le 22 Octobre 1997), ils se proposent de traiter l'ensemble des points retenus par le programme officiel tel qu'il est défini par l'arrêté du 24 Juillet 1987.

Les thèmes abordés dans le cadre de cette épreuve se réfèrent le plus souvent à l'actualité et font appel à un vaste champ de connaissances.

II- Méthodologie de travail

1. A propos du plan de l'ouvrage :

C'est un ouvrage didactique car il vise à instruire et surtout à enseigner des connaissances scientifiques ou techniques en relation avec l'entreprise.

Afin de garantir une meilleure compréhension de ces diverses connaissances, l'épreuve n° 3 du DECF « Diplôme d'Etudes de Comptabilité et Finances », est divisée en deux grandes parties :

◆ La première est en relation avec l'organisation administrative au sein de l'entreprise ; elle s'intitule : L'Organisation administrative, les circuits de communication et la circulation des informations.

◆ La seconde traite les multiples fonctions de l'entreprise ; elle s'intitule : Etude des fonctions et de l'organisation de l'entreprise.

Dans chacune des deux parties, on se retrouve devant un plan bien structuré : **Chapitre – Section – Titre et Sous titre**

2. Outils utilisées pour répondre aux questions de recherche :

A la fin de chaque chapitre, on nous propose d'intéressants dossiers : sous forme d'articles, de compléments du cours ou de recherches approfondies ; sur le thème traité et cela dans le but d'illustrer et d'apporter de nouvelles informations sur différents domaines.

3. Résultats de cet ouvrage :

Ce sont des résultats pédagogiques :

- ◆ Avoir de solides connaissances théoriques
- ◆ Avoir une capacité d'analyse critique constructive.

III- Résumé

Première Partie : L'Organisation Administrative Les Circuits de Communication et La Circulation des Informations.

« L'entreprise est une organisation qui rassemble des hommes et des moyens : financiers, informationnels, technologiques, matériels...en vue de produire des biens et/ou des services destinés à la vente. »

Chapitre 1 : Principes fondamentaux de l'Organisation Administrative (O.A)

1- Deux notions différentes

❖ La notion d'organisation sous-entend l'idée d'étude globale d'une entité (groupe, entreprise, service...) en tenant compte d'une part de ses relations avec l'environnement, d'autre part des interactions de ses composants : hommes, techniques, finance, informations.

❖ L'organisation est dite administrative lorsqu'elle se rapporte aux unités dans lesquelles sont effectués les travaux de bureau (travaux administratifs).

❖ Missions poursuivies par L'OA :

- mettre en place les structures et les procédures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- gérer les flux d'informations générées par les opérations de base telles que les commandes, les livraisons, les facturations...

2- Objectifs de L'OA

- ❖ l'accroissement de la productivité administrative,
- ❖ l'amélioration de la qualité des produits et des services administratifs,
- ❖ l'amélioration de la qualité des informations,
- ❖ la réduction des délais,
- ❖ l'amélioration de la circulation de l'information et des réseaux de communication,
- ❖ l'amélioration de la vie au travail,
- ❖ la réduction des coûts administratifs.

Il convient de souligner ici que ces buts sont souvent contradictoires, et qu'il est sans doute irréaliste de vouloir les atteindre tous et en même temps.

3- Les bases de L'OA

La mise en place d'une « organisation administrative » suppose l'existence :

- d'une structure : représentée par un graphe : l'organigramme
- de procédures : par exemple : la procédure d'achat dans une entreprise de presse.
- d'un circuit d'information.

4- Principes généraux

L'organisation administrative doit :

- Etre flexible.
- Permettre à chacun de prendre en considération les contraintes en amont et les réels besoins en aval.
- Ne pas être une fin en soi : l'organisation n'a de sens que si elle correspond à un problème que l'on se pose.
- Durer un certain temps.

5- Principes liés à la structure

Ils sont au nombre de trois :

- Le principe de répartition des tâches ;
- Le principe de séparation des fonctions ;
- Le principe d'organisation des pouvoirs.

6- Principes liés aux procédures

Celles-ci doivent être :

- écrites
- claires et le plus simples possible
- rapides et efficaces.

Chapitre 2 : Informations et Système d'information

1- Qu'est ce qu'un système d'information ?

C'est un ensemble d'éléments (personnels, matériels, logiciels...) permettant d'acquérir, traiter, mémoriser, communiquer des informations.

2- Les fonctions du système d'information

① La fonction d'information :

- ✓ L'information peut être définie comme consistant à rendre significatif un ensemble de faits.
- ✓ M. Chokron et R. Reix distinguent quatre usages possibles de l'information :
 - L'information est l'instrument de support et de coordination des processus de gestion ;
 - L'information est un instrument de communication, dans l'organisation ;
 - L'information est un support de la connaissance des individus ;
 - L'information est un instrument de liaison avec l'environnement.
- ✓ Selon le critère retenu, on peut distinguer plusieurs types d'informations ; par exemple : Si on, retient le critère : Origine des informations, le type sera : Informations externes (Cours des devises étrangères) ou internes à l'entreprise (Le résultat comptable du bilan).

② La fonction de mémorisation :

- ✓ La mémorisation consiste à conserver des informations préalablement saisies et regroupées dans des fichiers.
- ✓ J-L Le Moigne a formalisé une classification des informations à mémoriser :
 - Les informations **fatales** : se sont les informations primaires, sélectionnées à partir de la description de l'entreprise et de son activité (informations nécessaires à la prise de commande par exemple).
 - Les informations **modèles** : reprennent une partie des informations élaborées (par exemple, informations nécessaires au calcul du coût de stockage dans le cadre d'un modèle de gestion des stocks).
 - Les informations **aléatoires** : elles sont fonction des circonstances qui les nécessitent (par exemple, nouveaux procédés de stockage des marchandises).

③ La fonction de traitement :

- ✓ Le traitement de l'information est une suite d'opérations (calcul arithmétique ou logique, classement des informations...) permettant la transformation de données en résultats.
- ✓ Ces opérations sont généralement enchaînées entre elles.

④ La fonction de communication :

- ✓ Communiquer, c'est transmettre, faire passer à ou dans...
- ✓ La communication est à sens unique ou à double sens.
- ✓ La communication connaît un certain nombre d'obstacles d'ordre :
 - Sémiologique : Inattention des participants à une réunion pendant l'exposé de l'intervenant.
 - Technique : Friture sur une ligne téléphonique.
 - Organisationnel : Informations déformées.
 - Sémantique : Emploi de mots à double sens.
- ✓ Principes de communication au sein de toute organisation :

Il faut donc :

- susciter la volonté de communiquer
- veiller à la qualité de l'information
- favoriser l'intégration de chaque membre de l'organisation au sein du processus d'information
- minimiser le coût de la communication.

3- Les qualités du système d'information

Pour remplir pleinement son rôle, le système d'information doit nécessairement satisfaire à certains impératifs :

- être fiable : l'information fournie doit être juste et complète.
- être à jour : il s'agit de la mettre fréquemment à jour pour qu'elle conserve tout son intérêt.
- être utile : adaptée aux besoins de l'utilisateur.
- être intelligible : comprise par le destinataire.
- être précis, rapide et régulier
- être sûr : le système ne doit pas perdre ou biaiser l'information.
- être protégé : il doit comporter les verrous et sécurités suffisants pour résister à toutes agressions (vols, incendies..).

4- L'automatisation du système d'information

- ✓ Automatiser, c'est mettre en place des machines programmables pour traiter des tâches intellectuelles afin d'accroître la puissance du travail humain.

✓ Cette technologie permet notamment :

- d'augmenter considérablement la vitesse et la précision des traitements ;
- d'archiver facilement les données, et d'y accéder automatiquement ;
- d'accéder à des traitements trop complexes pour le cerveau humain.

✓ Il est indispensable de distinguer les méthodes destinées à satisfaire des besoins répétitifs de celles qui répondent à des besoins ponctuels non prédéfinis.

Nous nous intéresserons aux méthodes dites de « routine » : Axial et Merise.

✓ La méthode MERISE :

Elle se décompose en deux grandes phases :

-la phase de conception : élaboration d'un schéma directeur, étude préalable, étude détaillée et étude technique.

-la phase de réalisation : mise en œuvre et maintenance.

Cette méthode est particulièrement adaptée à des systèmes stables.

✓ La méthode AXIAL :

Elle repose sur les principes suivants :

- L'existence de trois niveaux de pilotage au sein de l'entreprise : les opérations, la gestion et l'évolution.

- L'analyse des demandes d'information ; aux trois niveaux de pilotage sont associées des informations de natures différentes : opérationnelles au niveau des opérations, de prévision et de contrôle au niveau de la gestion et enfin relatives à l'évolution de l'entreprise.

- Les informations collectives et individuelles ; selon la nature de l'information.

- Champs d'étude et maille d'analyse : la démarche Axial procède par champ d'étude de taille progressivement décroissante.

- Prise en compte de l'environnement : par deux études ; celle menée par les utilisateurs futurs du système de gestion ou bien celle menée par les compétences techniques de l'entreprise.

C'est une démarche adaptable à différents problèmes que peut rencontrer une entreprise.

Chapitre 3 : Méthodologie générale de l'organisation Administrative

1- L'étude du processus administratif

- ✓ Le processus peut être défini comme « la suite des étapes nécessaires à la réalisation d'un acte administratif. » Ainsi en matière de gestion du personnel, le recrutement, depuis la passation de l'annonce jusqu'à l'embauche proprement dite, constitue un processus.
- ✓ Le processus repose sur un circuit d'informations.
- ✓ Le processus constitue un ensemble dont les éléments sont indissociables.

2- Méthodologie de l'étude du processus

① L'étude préalable :

✓ Définition : c'est un diagnostic permettant pour une étude envisagée de confirmer (ou d'infirmer) le choix de cette étude.

✓ Objectifs :

- Investir dans une étude utile et permettant d'obtenir des résultats productifs

- Hiérarchiser les actions à entreprendre.

✓ Déroulement de l'étude préalable :

L'étude préalable nécessite la collecte des informations qui permettront de choisir, d'analyser tel ou tel processus. Pour cela, l'opérant dispose essentiellement de deux moyens :

❖ L'interview : consiste à demander à chaque intervenant de décrire ce qu'il fait (la nature du travail effectué, ses objectifs, son domaine d'opération, les conditions d'exécution, le temps passé...)

❖ L'auto-analyse : l'employé enregistre son temps de travail en faisant l'inventaire de toutes les tâches qui relèvent de sa fonction.

② L'analyse

La démarche qui va être suivie repose sur l'utilisation d'un questionnaire méthodique connu, en SDT « Simplification du Travail », sous l'abréviation Q.Q.O.Q.C.C (Quoi ? Qui ? Quand ? Comment ? Combien ?).

③ La construction d'un processus amélioré :

repose essentiellement sur la réflexion de l'organisateur, réflexion qui suppose de l'imagination et du bon sens.

④ L'application du nouveau processus :

- établir le planning de la mise en route
- mettre à la disposition du personnel une procédure précise et claire qui lui permette de faire face aux différents problèmes
- encadrer les exécutants lors de la mise en route et pendant les jours qui suivent.

3- Les outils et techniques de l'OA :

❖ Les outils permettant la simplification du travail administratif

✓ L'imprimé :

Support d'information encore très couramment employé, l'imprimé joue un triple rôle :

- Il facilite l'enregistrement des informations
- Il permet de les conserver
- Il permet de les véhiculer.

✓ La représentation de la circulation des documents :

C'est le graphique imagé qui est le plus utilisé dans les entreprises ; il fait apparaître les éléments suivants : documents, opérations et postes.

❖ Les opérations permettant l'étude des fonctions et la répartition des tâches

✓ Les fiches d'auto- analyse : ouvertes ou bien fermées.

✓ L'étude de poste : encore appelée fiche d'attribution ; c'est un document destiné à recevoir un certain nombre d'informations sur le travail effectué.

✓ La description de fonction : c'est un document qui décrit ce que l'intéressé a à faire et les résultats qu'il doit atteindre dans un contexte défini.

Remarque : La description de fonction ne doit comporter que les aspects essentiels sans entrer dans les détails réservés à l'étude de poste.

✓ Le tableau de répartition fonctionnelle des tâches : propose une vue d'ensemble des activités d'un service.

✓ L'organigramme de structure : donne une représentation schématique d'une organisation. Il fait apparaître les organes entre lesquels sont réparties les diverses tâches et les relations entre les organes.

❖ Les outils et techniques permettant de quantifier

✓ Les techniques d'approximation : on se réfère aux statistiques des périodes précédentes et l'on extrapole sur l'avenir.

✓ L'auto-pointage : c'est l'enregistrement du travail effectué par l'employé pendant une période définie. Il peut être ouvert ou fermé.

❖ Les outils et techniques permettant d'organiser dans le temps

Ces outils sont nombreux, on prend à titre d'exemple :

✓ Les plannings : qui servent à la préparation du travail, au suivi des charges et à l'avancement des traitements.

❖ Les outils et techniques permettant l'analyse des dysfonctionnements des processus

La caractéristique de ces outils est de favoriser le travail en groupe.

✓ La relation client- fournisseur : chacun doit déterminer : ses clients, ses fournisseurs et ses besoins des clients.

✓ Le diagramme causes-effet : encore appelé diagramme Ishikawa, du nom de son auteur, cet outil a pour objet de présenter graphiquement les relations entre un effet et toutes ses causes réelles et potentielles.

Remarque : La construction efficace du diagramme causes-effet suppose que soient respectés les points suivants :

- définir très clairement le problème traité qui est « l'effet » retenu ;
- rechercher les causes du problème en les classant en cinq grandes catégories : les 5 M (Main d'œuvre, Méthodes, Machines, Matières, Milieu).

Chapitre 4 : Les principes de contrôle

✓ Les organisations sont soumises depuis bien longtemps déjà à des procédures de contrôle.

✓ Le contrôle ne concerne plus seulement les services de production mais tous les services de l'entreprise, y compris les services administratifs.

Le contrôle par rapport aux normes et aux procédures :

1- Le contrôle interne

✓ C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

✓ Le contrôle interne assure une double fonction :

- Veiller au respect des normes : c'est le principe de régularité.
- Assurer la protection du patrimoine : c'est le principe de sécurité.

✓ Un contrôle interne efficace, suppose que soient respectés quelques principes notamment :

- Une organisation satisfaisante comportant, d'une part une séparation appropriée des fonctions (opérationnelle, de protection, comptable et de contrôle) et d'une autre une fixation claire des tâches et des responsabilités.
- Un personnel qualifié
- Un système de preuves ; exp : des moyens mécanographiques de preuves.
- Des moyens matériels de protection ; exp : coffres, magasins, caisses enregistreuses...

2- L'audit interne

✓ C'est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services.

« L'audit est souvent considéré comme un contrôle au second degré exercé sur le contrôle interne lui-même : c'est le contrôle des systèmes de contrôle. »

✓ L'audit interne doit remplir une triple fonction :

- Vérifier que les règles internes soient conformes aux normes extérieures à l'entreprise et à la politique de celle-ci
- Apprécier la validité des contrôles et procédures qui doivent être exhaustifs et fiables
- Proposer des améliorations en cas de nécessité.

Remarque : Il est important de souligner que le service d'audit interne doit être totalement indépendant des autres services, afin d'agir en toute autonomie. Il est généralement directement rattaché à la direction générale. Il ne donne pas d'instructions directes ; il fait des recommandations à la direction qui décide ensuite.

3- Le contrôle par rapport aux objectifs

♦ Le contrôle budgétaire

✓ Définition : Il repose sur une méthode qui consiste à comparer les réalisations et les prévisions chiffrées, à déterminer des écarts (positifs, négatifs ou nuls) et à les analyser, entraînant par la même, la prise de mesures correctives.

✓ Objectif : est celui d'analyser et d'expliquer la différence entre le résultat réel et le résultat budgété (limité au niveau du résultat d'exploitation).

♦ Le contrôle de gestion

✓ Définition : c'est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise.

✓ Le processus de contrôle de gestion : se décompose en 4 phases :

-la première phase correspond à la planification au bout de laquelle on définit les objectifs à long terme et une stratégie.

-la seconde consiste en la fixation des objectifs à court terme.

-la troisième phase est l'exécution des plans d'action.

-la quatrième phase est le suivi des réalisations.

4- Les intervenants externes

Ce sont :

1. Les commissaires aux comptes qui ont pour mission de certifier les comptes des sociétés.

2. Les experts comptables : leurs activités les plus fréquentes sont :

-Superviser la comptabilité des PME, artisans et commerçants ;

-Réviser la comptabilité des entreprises ;

-Formuler des conseils en matière financière et fiscale.

3. L'auditeur externe : celui-ci effectue les mêmes travaux que le commissaire aux comptes mais dans le cadre d'une mission contractuelle et non dans le cadre d'une mission légale.

Deuxième Partie : Etude des Fonctions et de l'Organisation de l'Entreprise

Chapitre 5 : La Fonction Commerciale

1- Introduction

① L'évolution de la fonction : - en trois étapes -

1. La prééminence de la production :

Jusqu'à la fin des années 50, les hommes clés, ingénieur et financier ; à travers leur direction (financière et de production), assument accessoirement des fonctions commerciales.

2. La prééminence de la vente :

L'organisation des firmes se transforme en fonction du nouvel impératif commercial.

Aux directions financière et de production s'ajoutent, une direction des ventes qui s'occupe des fonctions commerciales.

3. L'avènement du marketing :

Dans l'entreprise, la conception traditionnelle des problèmes commerciaux se transforme : la fonction commerciale devient marketing. Le marketing, par une direction sous le même nom, s'étend en amont à la définition du produit, à la fixation de son prix et en aval à tout ce qui concourt à améliorer la satisfaction du consommateur, notamment la service après-vente.

② La démarche générale

Information, décision, organisation, ainsi peut-on résumer la démarche adoptée par les responsables commerciaux.

♦ Information : la connaissance du marché et de l'environnement réduit l'incertitude et éclaire les décisions.

♦ Les décisions : stratégiques qui orientent l'avenir de l'entreprise à long terme ; exp : choix des produits ou domaines et de marchés, et à plus court terme, qui relèvent de sa politique commerciale ; exp : choix de l'emballage du produit.

♦ L'organisation : des activités dans le temps, ce qui conduit à l'élaboration d'un plan de marketing ; et des structures.

2- La connaissance du marché

Elle constitue un préalable aux choix stratégiques et à la définition d'une politique commerciale efficace.

Les méthodes d'analyse mises en œuvre s'appuient :

soit sur des données préexistantes collectées auprès de sources :

-Internes

-documentaires : qui fournissent des informations commandées et/ou rassemblées par d'autres institutions que l'entreprise.

-externes : il s'agit d'études réalisées directement par ou pour l'entreprise.

soit sur des données collectées spécifiquement au moyen notamment :

- d'études quantitatives

- d'études qualitatives.

♦Les études quantitatives :

Elles apportent une réponse aux questions du type : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Et surtout Combien ?

Sondages et panels sont les deux méthodes utilisées dans ce type d'étude.

Sondages : donnent une vision ponctuelle, statique des phénomènes.

Cinq phases vont se succéder :

- La préparation de l'enquête : définir l'objet de l'étude.

- La constitution de l'échantillon : il doit être représentatif.

Différentes méthodes d'échantillonnages peuvent être utilisées :

❖ les méthodes probabilistes (la méthode aléatoire par exemple)

❖ les méthodes non probabilistes ou bien empiriques (la méthode des quotas ou la méthode des itinéraires).

- L'élaboration du questionnaire : il comporte une liste préétablie de questions (fermées et ouvertes).

- L'enquête par :

•Interviews directes

•Téléphone

•Correspondance

•Minitel.

- Le dépouillement et l'analyse : fait appel à l'outil informatique par :

•les tris à plat

•les tris croisés

•l'analyse multidimensionnelle.

Panels : c'est un échantillon statistique permanent, représentatif d'un univers défini à un moment précis, permettant d'effectuer des mesures successives.

Dans les entreprises, il est fait appel à deux grandes familles de panels :

- ❖ les panels de consommateurs : gérés par plusieurs sociétés, la plus connue étant la SECODIP (Société d'Etudes de la Consommation, de la Distribution et de la Publicité)
- ❖ les panels de distributeurs : la société Nielsen - du nom de son fondateur - publie des index sur la distribution des produits alimentaires et d'entretien.

♦ Les études qualitatives :

Elles complètent les études précédentes en répondant à la question : Pourquoi ?

Parmi les différentes techniques utilisées, on cite :

- Les entretiens libres et associatifs
- Les réunions – discussions
- Les techniques projectives.

3- La stratégie commerciale

Elle concerne :

♦ La stratégie de marché : Segmentation et positionnement sont des techniques complémentaires, éléments essentiels pour le choix de la stratégie de marché.

« La segmentation est la réponse du marketing à l'hétérogénéité des marchés. »

« Le positionnement est la réponse du marketing à l'anonymat des produits. »

♦ La stratégie de domaine ou de produit : Deux analyses viennent éclairer ce choix : le cycle de vie du produit et celle du portefeuille de produits.

4- La politique commerciale (ou le Marketing Mix)

Elle englobe la politique du :

- produit : • ses différentes composantes sont : définition de la gamme, choix de la marque et conditionnement.
• inclus la politique de qualité et de service.
- prix : le fixer à partir des coûts ou à partir du marché.
- communication : publicité, promotion des ventes, relations publiques...

- distribution : de catalogues, mailing, vente à domicile, le télé-achat... (c'est le marketing direct)
- force de vente : on distingue une équipe interne (service des commandes) et une autre externe (agents commerciaux, VRP...)

Marketing et Société :

On peut énumérer quelques-uns des reproches qui touchent les différents domaines de l'action commerciale :

- Politique de produit : Innovation apparente, vie du produit artificiellement écourtée, sécurité d'emploi insuffisante.
- Politique de prix : Baisses illusoires, fausses remises.
- Politique de distribution : Techniques insidieuses de vente poussant aux achats impulsifs, vente « forcées ».
- Politique de communication : Argumentation mensongère, utilisation des enfants, pollution de l'environnement.

Le Marketing est accusé d'être « l'auxiliaire le plus actif ou même le moteur d'une société matérialiste de consommation, de gaspillage et de manipulation.

De cette contestation est né le Consumérisme, vaste mouvement de défense de consommateurs.

Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises ont mis en place un service chargé de répondre aux réclamations ou attentes des consommateurs.

L'instauration d'un service consommateur, malgré les coûts supplémentaires qu'il suscite, manifeste une volonté très générale de l'entreprise de s'acclimater à toutes les transformations de l'environnement.

Chapitre 6 : La Fonction Production

1- Typologie des productions

La classification par type de production repose sur une analyse interne des contraintes techniques (processus, arborescence) ou commerciale.

1) Classification selon le processus de production :

Cette typologie, la plus classique, met l'accent sur les contraintes techniques.

2) Classification selon la relation avec le client : on distingue la production sur stock telle est le cas pour les produits de consommation ; la production sur commande et la production mixte (les deux à la fois).

3) Classification selon l'arborescence : monofilaire, convergente,...

(Voire schémas p 258-259)

2- Gestion de la production

Il s'agit de l'ensemble des opérations techniques nécessaires pour passer d'un flux de distribution (ordres clients) à un flux de production (ordre de fabrication)

Elle transforme les désirs du département commercial en réalités. Elle a la charge d'utiliser au mieux la plus grande partie des immobilisations, des stocks, de l'énergie et de la main d'œuvre dont dispose l'entreprise.

3- Le contrôle de qualité

Tout d'abord, la qualité se définit par « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs. »

Le contrôle de qualité a connu une évolution : au début, c'était un contrôle traditionnel, en fin et en cours de fabrication ; ensuite il s'est appuyé sur des outils tels que : le Q.Q.O.Q.C.P, la diagramme de Pareto ou règle des 20/80...

4- Coûts de production

Le coût est un calcul par lequel on regroupe des charges (approvisionnement, de production, de commercialisation...) selon un critère jugé pertinent, ce qui suppose que l'on ait défini préalablement l'usage que l'on souhaite en faire.

Le coût de production correspond à l'ensemble des charges relatives à un article, pourra être décomposé en coût direct et indirect, ou en coût fixe et coût variable.

5- Harmonisation Production-Vente

Il s'agit de l'adaptation de la production aux conditions changeantes du marché. Cela requiert de la part de l'entreprise une plus grande souplesse.

Chapitre 7 : Approvisionnements

-Approvisionnement veut dire l'ensemble des opérations qui mettent à la disposition des organes de l'entreprise les biens et services nécessaires (matières premières, machines, énergie..) que leur procurent des fournisseurs, dans l'optique du meilleur rapport sécurité/coût/qualité.

-Dans l'entreprise, la fonction approvisionnement recouvre les achats et la gestion des stocks.

1- Les achats :

Comme les services commerciaux sont en relation avec le marché aval, les services d'approvisionnement sont un organe d'écoute et de connaissance du marché amont.

La démarche adoptée par les acheteurs s'appuiera sur le Marketing Achat (mix) :

Politique de produit, de source, de prix et de communication.

2- La gestion des stocks :

La gestion physique et administrative des stocks est assurée par les responsables de la fonction « magasins et parcs » et s'appuie éventuellement sur les méthodes économiques.

Au sein d'une entreprise, la constitution de stocks de produits est motivée par l'apport de facilités d'ordre :

-commercial : disponibilité du produit à la vente pour assurer un niveau de service satisfaisant pour la clientèle ;

-technique : accueil des séries de production, possibilité de groupements des approvisionnement en amont ;

-conjoncturel : lisage des crêtes saisonnières.

Mais constitue une charge supplémentaire :

-d'investissement : en infrastructure d'accueil et en financement des produits en stock ;

-de fonctionnement : en logistique(rupture de charge) et administratif.

Chapitre 8 : Recherche et développement

Selon la finalité des recherches, on distingue trois grands domaines d'activité :

1. La recherche fondamentale ; exp : recherche sur l'amplification de la lumière par émission stimulée de rayonnement et découverte de l'effet laser.
2. la recherche appliquée ; exp : application des propriétés particulières du rayonnement laser à des domaines variés : médecine, télécommunications..
3. La recherche-développement ; exp : lecteur de disques laser..

La recherche fait courir à l'entreprise un risque financier : dépenses importantes et résultats aléatoires.

- L'invention produit du couple recherche-développement, précède l'innovation.
- Est Innovation ce qui est nouveau, qu'il s'agisse de création ou de transformation.
- Innover, c'est échapper à la concurrence et favoriser la croissance.

De l'idée au lancement, trois étapes marquent le développement d'un nouveau produit :

① La recherche des idées par :

- Les méthodes logiques et systématiques
- Les méthodes intuitives ; exp : le Brainstorming « la tempête des cerveaux »

② Le bureau d'études techniques (BET) : assure le passage de l'idée au produit commercialisable.

③ le lancement du produit nouveau.

Chapitre 9 : La Fonction Personnel

1- L'administration du personnel

Elle recouvre :

- l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise
- la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur

- les relations avec les services administratifs de l'emploi, l'inspection du travail, les services d'information ou de documentation extérieurs
- l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise
- l'administration des rémunérations : fixation, primes éventuelles...
- le calcul des charges sociales : sécurité sociale, mutuelles...
- le calcul et la répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise
- l'administration des horaires
- l'établissement du bilan social.

2- La gestion du personnel

Elle couvre un certain nombre de domaines :

- la gestion de l'emploi : plans de recrutement, analyses des postes et évaluation des personnes
- la gestion des rémunérations : politique de rémunération, intéressement et participation
- les plans de formation et la mise en œuvre des actions de formation
- la négociation social
- l'information et la communication
- l'aménagement des conditions et des temps de travail.

3- Place et Organisation de la fonction personnel

Dans la pratique, cette fonction fait apparaître deux grands types de postes :

les postes généralistes (directeur du personnel, responsable du personnel) qui assument l'ensemble ou une grande partie des responsabilités de la fonction.

Les postes de spécialité : responsables de recrutement, de la paie, de la formation...

L'organisation de la fonction dépend des spécificités de l'entreprise ; la taille constitue l'une des caractéristiques essentielles.

Chapitre10 : Les fonctions administrative, comptable et financière

1- La Fonction Administrative

Dans la pratique, elle comprend dans la plupart des entreprises (notamment les PME), d'une part des activités administratives liées à d'autres fonctions (administration des ventes, par exemple), d'autre part l'ensemble des fonctions personnel, comptabilité, finances...

La responsabilité de la fonction administrative est assurée par un directeur administratif bien souvent dénommé également chef des services généraux ou encore secrétaire général.

2- La Fonction Comptable

Elle assure l'enregistrement permanent des opérations affectant le patrimoine d'une entreprise et la traduction de ces données enregistrées en éléments de gestion.

Elle recouvre les activités suivantes :

- établissement des livres (exp : livre d'inventaire) et documents légaux (exp : bilan)
- établissement des outils de gestion interne
- reporting à la maison mère si l'entreprise appartient à un groupe.

3- La Fonction Financière

Elle a pour missions :

- d'éviter l'insolvabilité, c'est-à-dire maintenir la liquidité suffisante pour payer les dettes à l'échéance
- d'assurer une rentabilité maximale des fonds de l'entreprise.

Les principales attributions de la fonction financière sont :

1. Analyse et planification financières
2. Gestion financière de :
 - ◆ Trésorerie
 - ◆ Crédit à la clientèle
 - ◆ Finances internationales
 - ◆ Investissements.

Exemples de dossiers

Dossiers : Compléments du Cours

Exp 1 : Dossier : Pour ne pas confondre l'organisation, la gestion, la direction, et le management.... Leurs vrais sens !

❖ L'organisation est, au sens usuel, la façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement. Elle serait aussi une activité qui suppose un but à atteindre, une finalité, plus ou moins inspirée par un modèle, voire un idéal. Ici l'approche n'est plus descriptive mais actionnelle.

⇒ Organiser est tout à la fois une science, au stade de la conception, et un art au stade de la mise en place.

❖ La gestion se focalise sur les aspects financiers du comportement de l'entreprise. Elle serait alors la lecture, à livre ouvert, des bilans et des comptes d'exploitation.

⇒ Gérer, c'est mettre en œuvre l'organisation et déclencher les actions nécessaires. « C'est faire au mieux avec ce dont on dispose. »

❖ La direction, c'est elle qui détermine la nature, l'étendue des remises en cause de l'organisation, et qui en fixe le moment. C'est à elle que reviennent les grands choix stratégiques : politiques, objectifs, programmes et budgets... C'est la direction qui montre... la direction à prendre.

⇒ Si la gestion est l'administration, la direction est le gouvernement, Fayol l'a fort bien dit.

❖ L'organisation est, en soi, une discipline à base de techniques. De même pour la gestion ainsi que pour la direction. Tel n'est pas le cas pour le management dont la référence socioculturelle l'emporte sur les références techniques.

⇒ Organiser, c'est concevoir et mettre en place le système organisationnel (structures, méthodes, procédures, moyens correspondants) ; gérer c'est mettre en œuvre et maintenir en état ce système ; diriger, c'est, au plus haut niveau et pour le terme le plus lointain, faire les grands choix, prendre les grandes décisions, y compris

en matière d'organisation, se procurer les ressources nécessaires, et animer tout le système organisationnel.

☞ Dans une entreprise, l'organisation, la gestion, la direction procèdent les unes des autres et sont en constante interaction. Ce qui permet de les distinguer, outre leur nature différente, c'est le moment et le niveau où chacune intervient, c'est le terme plus ou moins proche ou lointain auquel elles s'appliquent, ce sont les conséquences qui en résultent, ce sont les hommes qui en ont la charge.

Exp 2 : Dossier : Une définition des systèmes d'informations

✓ L'expression « système d'information » désigne le fait que dans les organisations, l'information est manipulée avec régularité, c'est à dire avec répétition.

✓ Le système d'information est un fait observable dans les organisations. Il y apparaît sous plusieurs formes :

- l'information manipulée (les documents, les supports informatiques)
- des moyens qui manipulent l'information (les employés, les ordinateurs)
- les règles qui dictent l'action de ces moyens (les procédures administratives)

✓ Exemples de systèmes d'information :

-facturation – statistiques commerciales – enquêtes de pénétration commerciale - comptabilité – paie...

Dossier : Recherche Approfondie

Exp 3 : Dossier : Le Budget Base Zéro « BBZ »

✓BBZ est une procédure qui a été imaginé par Peter Pyhrr, contrôleur de gestion chez Texas Instrument et qui l'appliqua pour la première fois en 1969.

✓Peter Pyhrr la définit ainsi : « un procédé de planification et de budgétisation qui demande de la part de chaque responsable de centre de décision, une justification détaillée, et partant de zéro, de la nécessité d'effectuer les dépenses inscrites à son budget. »

✓Principes de base du BBZ :

- Refus de toute référence au passé
- Prise en compte de la notion de relation interne à l'entreprise fournisseur-client
- Utilisation de simulations
- Recherche systématique d'options
- Existence systématique du dialogue supérieur-subordonné
- Evaluation concurrentielle des demandes de budgets.

IV- Appréciations personnelles/ Critiques

Cet ouvrage est très intéressant dans la mesure où il permet –grâce à son plan- d'établir une structure claire de l'entreprise en définissant ses différentes fonctions.

Parler globalement sans dresser un plan à l'avance n'est plus désormais la bonne méthode pour faciliter la compréhension des sujets ; structurer, fixer un plan bien fait, organise la lecture et la rend elle aussi bien structurée. Cela permet sans doute de retenir et de mémoriser un maximum d'informations.

Je crois que cet ouvrage répond à plusieurs questions que l'on peut se poser à propos de l'entreprise et de son environnement. C'est vrai que ce manuel est attrayant mais – à mon avis- son inconvénient le plus remarquable est que l'on peut considérer qu'il est surchargé d'informations ; ce qui suppose une lecture étalée sur plusieurs mois ; aussi faut-il ajouter qu'il comprend un grand nombre de termes techniques, l'utilisation de formules mathématiques et l'emploi de schémas et de tableaux complexes.

En revanche, il est important de mentionner que ce qui rend cet ouvrage plus captivant ; à part sa structure bien établie ; c'est le fait d'utiliser des phrases courtes et précises, également de se référer à des expressions attirantes et cela à travers les exemples fournis.

Conclusion

La fiche de lecture est une nouvelle méthode d'enseignement qui permet à l'étudiant d'accumuler de nouvelles connaissances sur des thèmes différents.

Le fait de lire un ouvrage en relation avec l'organisation et la gestion de l'entreprise m'a été d'une aide très efficace car il m'a offert l'opportunité d'étudier les principes fondamentaux de l'organisation administrative, de contrôle de gestion et de savoir d'autres notions de base se rapportant à l'environnement de l'entreprise, les intervenants externes par exemple.

Ensuite, d'étudier les diverses fonctions de l'entreprise, de reconnaître l'évolution et la définition de chacune ainsi que la politique qu'elle adopte.

Cela m'a permis d'une part de revoir la fonction commerciale (son évolution, sa démarche et sa politique « le Marketing Mix ») et d'une autre de me rappeler d'autres fonctions telles que la fonction production ou la fonction recherche et développement et de découvrir leurs propres politiques.