



GSEA1
GIL1
G3E11

ORGANISATION & GESTION DES ENTREPRISES



MODULE MANAGEMENT1

Cours assuré par: Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Année Universitaire: 2019-2020



2019

Objectifs du cours

Ce cours a pour objectif de répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre, le fonctionnement et l'organisation des entreprises.

- *Qu'est ce qu'une entreprise ?*
- *Par quoi caractérise-t-on la diversité des entreprises ?*
- *Quelles sont les classifications et les typologies possibles ?*
- *Selon quel critère désigne-t-on une PME-PMI ?*
- *Qu'est ce qui caractérise l'environnement d'une entreprise ?*
- *Quelles sont les fonctions fondamentales de l'entreprise ?*
- *Comment définir une structure ?*
- *Quels sont les paramètres de structuration ?*

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

2019

Plan du cours

01 Les organisations et le management

Définition de l'organisation, de l'entreprise, du management, de la typologie des entreprises...

02 L'entreprise et son environnement

L'environnement juridique, économique, financier, social et technologique...

03 L'évolution du management

Les écoles de pensées en management des entreprises, le processus du management, les styles du management....

04 Les principales fonctions de l'entreprise

Les fonctions et leurs interactions, les différents organigrammes, le pouvoir...

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

CHAPITRE 2**L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT**

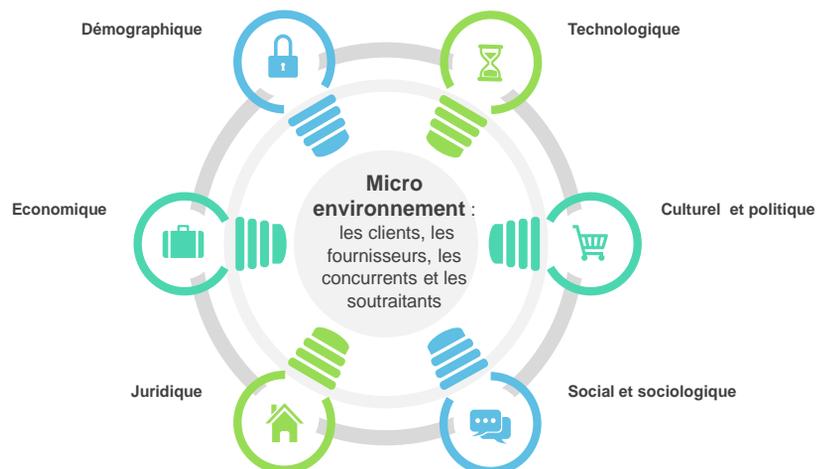
Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Les questions auxquelles répond ce chapitre:

- ◆◆ Quel est l'impact de l'environnement économique et financier sur l'entreprise ?
- ◆◆ Comment définir une entreprise Financièrement performante?
- ◆◆ Quels sont les principes juridiques à connaître ?
- ◆◆ Comment l'environnement technologique impacte le manager au quotidien ?

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT



Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise



Une bonne connaissance de son environnement économique, juridique, technologique et financier permet à l'entreprise **d'anticiper**.
Loin de **subir** cet environnement, elle doit au contraire s'appuyer sur les évolutions prévisibles pour bâtir son avenir et satisfaire ses clients, ses salariés et ses actionnaires.

Principes clés



- La politique économique repose sur deux leviers : la politique monétaire menée par la Banque centrale et la politique budgétaire conduite par l'État.
- Les entreprises ne peuvent plus s'affranchir du contexte de marché mondial.
- Les marchés financiers impactent directement la rentabilité des entreprises.

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

A – Le rôle des banques centrales



Définir la politique Monétaire de leur Zone d'intervention et de prendre les décisions Nécessaires à sa mise en œuvre.

1



elles doivent assurer et maintenir la valeur de la monnaie et donc la stabilité des prix et le pouvoir d'achat.

2



le pilotage des taux directeurs et les montants Prêtés aux banques ;

3



la conduite de la politique de change.

4

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ A – Le rôle des banques centrales

Le pilotage des taux directeurs est le principal moyen pour une Banque centrale d'agir sur l'économie. Lorsque le taux d'intérêt baisse, les agents économiques empruntent davantage pour acheter, ce qui provoque une hausse de la demande et donc une tendance à la hausse des prix.

Le mécanisme est inverse lorsque le taux d'intérêt monte.

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ A – Le rôle des banques centrales

a-La banque Centrale utilise trois taux directeurs différents

Le taux des opérations principales de financement

Par des opérations de prêt aux banques, la Banque centrale injecte des liquidités sur le marché inter-bancaire. Elle détermine ainsi la quantité de monnaie prêtée et le taux auquel les banques se refinancent.

Le taux de prêt marginal

Le besoin de liquidité des banques peut augmenter brutalement. Elles ont la possibilité d'emprunter auprès de la Banque centrale lorsqu'elles n'ont pas trouvé les liquidités entre elles.

Le taux de dépôt

C'est le taux de rémunération des dépôts des banques auprès de la BC. Les banques doivent constituer des réserves auprès de la Banque Centrale. Cette dernière les rémunère à un taux qu'elle détermine.

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

A – Le rôle des banques centrales

B- La conduite de la politique de change

Levier 1

Le niveau de ses taux d'intérêts qui rend la devise plus ou moins attractive pour les investisseurs internationaux. Elle agit par ses taux directeurs qui déterminent ensuite ceux du marché monétaire..

Le taux de change d'une monnaie est déterminé par la loi de l'**offre** et de la **demande**. Son niveau est influencé par les soldes des balances commerciales et des paiements qui déterminent le niveau des réserves en devises accumulées par les Banques centrales.



La Banque Centrale dispose de deux leviers d'intervention

Levier 2

Ses interventions directes sur le marché des changes. Elle va ainsi acheter ou vendre des devises en fonction de sa volonté d'influencer le taux de change de sa devise par rapport à une autre devise.

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

B – Le rôle des Etats

C- La politique budgétaire

Levier 1

La politique budgétaire des États a une incidence immédiate sur la croissance du PIB.

La politique budgétaire détermine les prélèvements obligatoires et leur affectation.

PIB = Consommation des ménages et administrations + Investissements des entreprises et administrations + Échanges extérieurs (exportations – importations)



Levier 2

Les États interviennent massivement par la dépense publique pour soutenir l'économie lorsque la demande des ménages et l'investissement des entreprises font défaut..

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ B – Le rôle des Etats

D- La mondialisation des échanges

L'internationalisation de la production

Dans les groupes internationaux ayant des usines dans de nombreux pays, la production n'est plus exclusivement Réalisée dans le pays où les produits sont vendus.

Les délocalisations ont pour effet de concentrer la production dans les pays à bas coûts.

La mondialisation des échanges se traduit par deux effets majeurs :



L'ouverture des marchés

La suppression des frontières et des droits de douane, le développement des accords commerciaux de grande ampleur et les règles de la Concurrence amènent les entreprises d'un pays à être en concurrence directe avec les entreprises du monde entier.

Le développement du e-commerce.

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ C – La financiarisation de l'économie

A- Le basculement vers un modèle anglo-saxon

Ce modèle se caractérise par **un recours massif aux marchés financiers** et par la détention du capital des entreprises par les investisseurs institutionnels qui assurent la gestion de l'épargne (SICAV, compagnies d'assurance, etc.).

Cette évolution a des implications directes dans la conduite des entreprises.

En effet, la puissance de la finance contemporaine provient du fait que les investisseurs, tout en demeurant minoritaires, ont imposé un mode de gouvernance des entreprises. La gouvernance contraint à présent le manager à agir au profit de **l'actionnaire**.

Concrètement cela s'effectue par les contacts directs entre les gestionnaires de fonds, les analystes financiers, les agences de notation et la direction de l'entreprise. Ces différents acteurs pèsent sur la **stratégie** et la **gestion des entreprises**.



Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

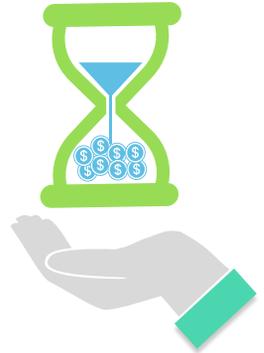
■ ■ ■ ■ ■ C – La financiarisation de l'économie

B – Ouverture du capital des entreprises aux capitaux étrangers

L'expansion des marchés financiers et des fonds de pension ou de placement ont amené les investisseurs financiers à investir leurs capitaux dans des entreprises étrangères.

Les investisseurs portent une attention particulière au ROE (Return On Equity) : retour sur les capitaux propres et aux dividendes versés.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Bénéfices après Impôts}}{\text{Capitaux Propres}}$$



Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

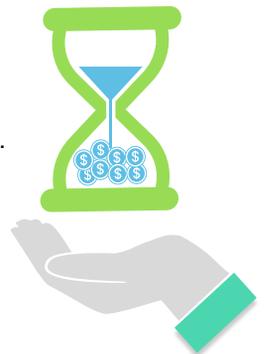
■ ■ ■ ■ ■ D- Les impératifs financiers

a- Les exigences des apporteurs de capitaux

Principes clés

- Pour attirer les capitaux, l'entreprise doit s'afficher comme **solvable et rentable**.
- Solvabilité et rentabilité ne se décrètent pas, mais résultent de l'action quotidienne de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Prêteurs et actionnaires sont les deux apporteurs de capitaux d'une entreprise. Ils partagent donc un intérêt commun pour l'entreprise qu'ils financent, mais chacun avec une exigence propre directement liée à la nature de son investissement et à sa prise de risque.



Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

D- Les impératifs financiers

a- Les exigences des apporteurs de capitaux

Pour les prêteurs



Pour le prêteur, la préoccupation est d'estimer si l'entreprise sera en mesure de faire face à **ses engagements** financiers à court et long terme. Liée au **taux d'endettement** et la **capacités de remboursement**.

Pour les actionnaires



Pour les actionnaires, la rémunération de leurs capitaux investis est constituée par les **bénéfices** réalisés par l'entreprise. Ces bénéfices sont distribués sous forme de **dividendes** ou mis en réserves pour contribuer à l'autofinancement des investissements.

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

D- Les impératifs financiers

b- Les clefs de la performance financière

Une structure financière saine qui garanti la sécurité de l'entreprise

Par des opérations de prêt aux banques, la Banque centrale injecte des liquidités sur le marché inter-bancaire. Elle détermine ainsi la quantité de monnaie prêtée et le taux auquel les banques se refinancent.

Une rentabilité ou performance opérationnelle élevée

Le besoin de liquidité des banques peut augmenter brutalement. Elles ont la possibilité d'emprunter auprès de la Banque centrale lorsqu'elles n'ont pas trouvé les liquidités entre elles.

Des cashs flows pour investir et rémunérer les capitaux propres

C'est le taux de rémunération des dépôts des banques auprès de la BCE. Les banques doivent constituer des réserves auprès de la Banque centrale. Cette dernière les rémunère à un taux qu'elle détermine.

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

D- Les impératifs financiers

b- Les clefs de la performance financière

Une rentabilité ou performance opérationnelle élevée

Trois grands indicateurs synthétisent la performance opérationnelle:

01

Le chiffre d'affaire

Son évolution résulte du volume, du prix, de change ou de périmètre d'activité

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

02

L'excédent Brut d'Exploitation

Ou EBITDA. Il se calcule en déduisant du chiffre d'affaires l'ensemble des charges d'exploitation décaissées

03

Le résultat net

Il est l'indicateur de la création de richesse de l'entreprise pour ses actionnaires.

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

D- Les impératifs financiers

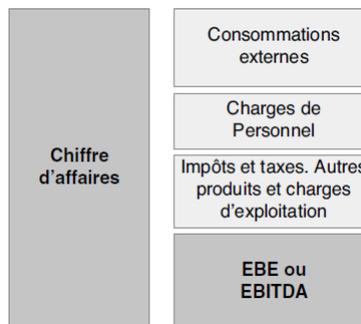
b- Les clefs de la performance financière

Une rentabilité ou performance opérationnelle élevée

Calcul de l'EBE:

Il permet:

- d'analyser la tendance de la profitabilité Opérationnelle
- de se situer par rapport à des entreprises opérant sur le même Secteur d'activité



Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

01

L'environnement économique de l'entreprise

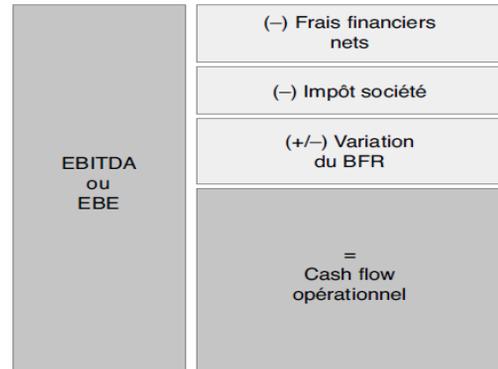
■ ■ ■ ■ ■ D- Les impératifs financiers

b- Les clefs de la performance financière

Des cashs flows pour investir et rémunérer les capitaux propres

La santé financière d'une entreprise repose fondamentalement sur sa capacité à générer du cash flow ou de la trésorerie à partir de ses activités courantes.

La rentabilité financière tangible est celle qui se mesure en termes de flux de trésorerie.



Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

02

L'environnement juridique de l'entreprise

■ ■ ■ ■ ■ A - Le contrat

Définition du contrat

La plupart des opérationnels doivent gérer des contrats : responsables de site, vendeurs et responsables de l'administration des ventes, acheteurs, responsables des services généraux, etc.

« Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, faire ou ne pas faire quelque chose »

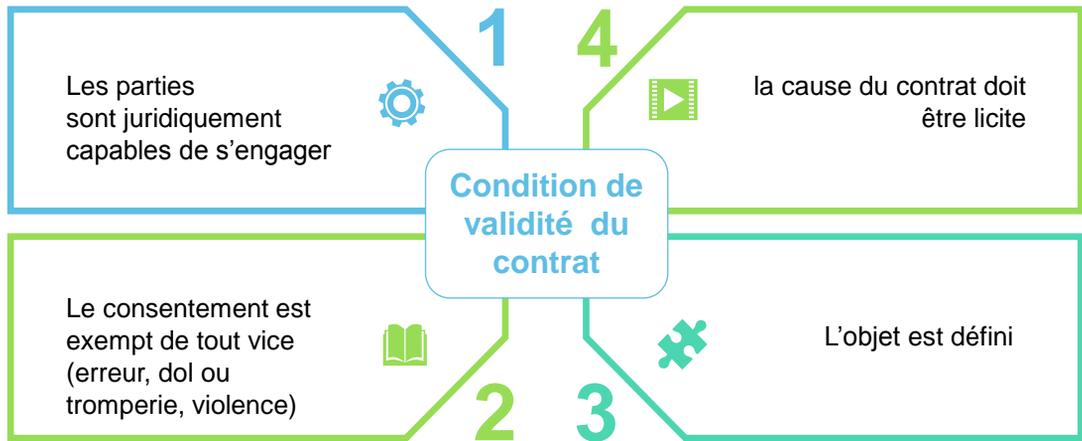
Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

02

L'environnement juridique de l'entreprise

A – Le contrat



Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

02

L'environnement juridique de l'entreprise

A – Le contrat



Cette distinction est surtout importante en cas de **non-atteinte du résultat attendu**. Pour engager la responsabilité du débiteur d'une obligation de résultat, il suffit de montrer la non-atteinte du résultat.

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

02

L'environnement juridique de l'entreprise

B – Le droit de la concurrence

La loi 104-12 relative à la liberté **des prix et de la concurrence** s'applique à toutes les personnes physiques ou morales exerçant des activités de production, de distribution et de services, et qu'elles aient ou non leur siège ou des établissements au Maroc.

Le principe de la liberté des prix

Les prix des biens, des produits et des services sont déterminés par le jeu de la libre concurrence. Ce principe peut cependant connaître quelques exceptions. Il s'agit des cas où les prix peuvent être fixés par voie réglementaire après consultation du **Conseil de la concurrence**.

La loi cite les cas des zones géographiques où la concurrence par les prix est limitée en raison soit de situations de **monopole de droit**, soit du **soutien** accordé par l'administration à certains secteurs ou produits à la production ou à la commercialisation, soit de **difficultés durables d'approvisionnement**.

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

02

L'environnement juridique de l'entreprise

C – Les bons réflexes contractuels

Dans la phase de négociation du contrat



Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

02

L'environnement juridique de l'entreprise

C – Les bons réflexes contractuels

Au cours de la vie du contrat



Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise et son environnement

02

L'environnement juridique de l'entreprise

C – Les bons réflexes contractuels

En cas du litige



Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise son environnement

03

L'environnement technologique de proximité du manager

■ ■ ■ A- Des technologies numériques au e-management

L'apparition des technologies numériques ou technologies de l'information et de communication a permis la dématérialisation de l'économie et des activités humaines ainsi que la virtualisation des échanges.

Les TIC sont composées essentiellement des technologies internet mais également des technologies de télécommunication et celle de téléphonie mobile;

L'entreprise numérique:

L'entreprise numérique intègre dans son management l'ensemble des applications et outils électroniques.

L'informatisation de la gestion des entreprises n'est pas récente et n'a pas révolutionné le management. Mais le numérique va plus loin car aucune fonction de l'entreprise n'échappe à l'impact des TIC (GRH, production, logistiques...)

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise son environnement

03

L'environnement technologique de proximité du manager

■ ■ ■ B- L'impact du numérique sur la gestion de l'information

Le développement du numérique entraîne de nombreuses transformations dans les pratiques du management, et en particulier sur la gestion de l'information.

Dématérialisation de l'information	Que ce soit du texte, du son ou de l'image, la dématérialisation permet la suppression des supports physiques de l'information (moins de papier par exemple). Ainsi le transport et la diffusion de l'information sont facilités.
Disponibilité et accessibilité de l'information	Les contraintes de temps et d'espace sont considérablement réduites puisque quel que soit l'endroit du monde, l'information numérisée est disponible et accessible 24 h/24 tous les jours de l'année.
Diversité des sources d'information	Des moteurs de recherche comme Google permettent d'accéder à une grande variété de sources documentaires numériques. L'information est de plus en plus structurée et sa recherche repose sur des requêtes logiques.
Abondance et rapidité de l'information	Internet donne accès à une très grande masse de données ou <i>big data</i> avec une vitesse de transmission quasi instantanée.
Interactivité de l'information	Tous les acteurs internes et externes de l'organisation peuvent avoir une action sur les informations : accès, obtention, modification, structuration, partage, diffusion... Le web 2.0 permet la collaboration et la participation de tous comme par exemple sur les réseaux sociaux tels que Facebook ou LinkedIn. Ainsi les utilisateurs de l'information numérique n'ont plus un comportement passif mais entrent dans une démarche active face à l'information.

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Chap 2: L'entreprise son environnement

03

L'environnement technologique de proximité du manager

■ ■ ■ C- L'impact du numérique sur le travail

Le numérique modifie la façon de travailler dans les organisations en remettant en cause ses caractéristiques traditionnelles.

<p>Remise en cause de l'unité de lieu</p>	<p>Le télétravail et le nomadisme au travail se développent. Le travail est désormais possible à distance et en mobilité.</p> <p>▶ Exemples À son domicile, chez le client, dans les transports, dans un café, à la plage...</p> <p>Les salariés sont connectés à leur entreprise via un réseau intranet. L'organisation peut ainsi réduire la surface des locaux nécessaire à son activité, ce qui permet une réduction de coûts non négligeable. Les réunions d'équipe ne nécessitent plus le déplacement et le regroupement en un même lieu grâce à la visioconférence.</p>
<p>Remise en cause de l'unité de temps</p>	<p>Le travail à distance peut être effectué en temps réel et 24 h/24 n'importe où dans le monde. Les TIC permettent aux salariés de rester connectés en permanence à leur entreprise.</p>
<p>Remise en cause des hiérarchies</p>	<p>La perte du face à face entre supérieur et subordonné modifie la relation de travail. La communication est différente derrière un écran et le lien de subordination peut être ressenti comme affaibli.</p>
<p>Remise en cause des frontières de l'organisation</p>	<p>La connexion permanente avec l'entreprise et le télétravail, notamment à domicile, entraîne un risque de confusion et de porosité entre la vie professionnelle et la vie privée. Les salariés ne travaillent pas forcément davantage mais travaillent tout le temps.</p>

Prof. Nezha NAIT BOUBKER

Conclusion du chapitre 2

L'environnement actuel de l'entreprise se caractérise par une double évolution: l'accélération du rythme des changements et le décloisonnement des activités.

L'accélération des changements concerne tous les domaines et pas uniquement le domaine technologique.

Le décloisonnement des activités impacte l'entreprise qui ne peut se tenir à l'écart des tendances, mais également le manager en tant qu'acteur majeur de l'entreprise.