

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Par Marc de BOURMONT

Bienvenue dans le monde des entreprises !

Vous venez sans doute de quitter une formation préliminaire, que celle-ci ait déjà eu à voir de façon directe avec la gestion d'entreprise (DUT, BTS, Licence de gestion) ou non, ou alors de façon indirecte (Prépas de toutes sortes, cursus universitaire en Licence autres que gestion), pour intégrer une Ecole de Commerce ?

Ce livre, qui a pour vocation de vous présenter les différentes disciplines de la gestion d'entreprise, d'une façon transversale, est fait pour vous !

En effet, vous verrez progressivement que cet ouvrage va avoir pour objectif principal de vous initier au fonctionnement réel d'une entreprise en vous présentant les connaissances nécessaires à la compréhension de ce fonctionnement, non pas uniquement d'une façon disciplinaire, mais également transdisciplinaire.

Nous avons effectivement souhaité montrer, au travers de cet ouvrage, dont les parties théoriques seront, d'une façon continue, illustrées par un cas transversal, qu'une entreprise est tout sauf une masse inerte non coordonnée, et nous verrons ainsi que l'efficacité et la réussite d'une entreprise, quelle que soit sa forme, ne vont pas souvent dépendre du hasard (quoiqu'il puisse jouer bien entendu un rôle, qu'il s'agit alors de « maîtriser » le plus possible), mais bien plus de la complémentarité des différents services qui vont la composer et dont l'une des obligations principales sera d'être avant tout coordonnés.

Mais commençons par le début : qu'est-ce qu'une entreprise ? D'une façon générale, une entreprise peut être définie comme « la réunion de moyens humains et matériels en vue d'exercer une activité ». Cette définition, très large, a pour objectif de montrer que les entreprises sont multiples : multiples selon leur objet (commercial ou non),

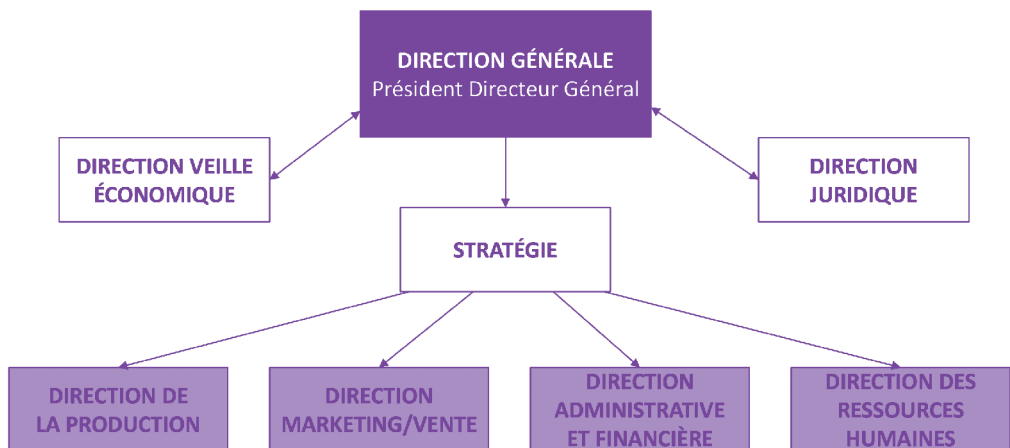
multiples selon leur taille (grandes entreprises, PME, très petites entreprises...), multiples selon leurs localisations (national / international), etc.

La grande majorité des entreprises sont de très petites entreprises, le plus souvent unipersonnelles, et nous allons nous focaliser, au travers du cas transversal et dans le contexte de ce livre (initiation aux disciplines de 1^{re} année), sur la création et la première année de vie d'une entreprise de ce type.

Au sein de ces très petites entreprises, le dirigeant a alors vocation à être un « chef d'orchestre », et est amené à s'occuper, le plus souvent seul (mais tout en étant parfois conseillé par un expert-comptable et/ou d'autres personnes en fonction de ses besoins), de toutes les dimensions de son entreprise (économique, stratégique, juridique, marketing, comptable, etc.).

Lorsqu'une entreprise grandit, toutes ces dimensions vont être « distribuées » entre différentes personnes, le chef d'entreprise (appelé alors le plus souvent Président Directeur Général ou « PDG ») restant le chef d'orchestre général. On va alors parler à partir de ce moment-là des différents « services » d'une entreprise, qui vont correspondre en général aux différents besoins de fonctionnement de l'entité (cas d'une PME sans filiale) ou du Groupe (cas des grandes et très grandes entreprises avec filiales). Cette organisation en différents services peut être parfois adaptée en fonction des buts poursuivis par l'entreprise, mais, le plus souvent, vous rencontrerez au cours de votre carrière une structure d'entreprise classique, correspondant aux disciplines enseignées en première année d'Ecole de Commerce, et telle que décrite au sein de la Figure 1.

Figure 1. Les différents services d'une entreprise



Comme l'indique cette figure, nous allons retrouver la direction générale (DG) (et le PDG) en haut de l'organigramme. C'est en effet lui qui, épaulé le plus souvent des personnes des directions économique et juridique notamment, va élaborer la *stratégie* globale de l'entreprise. On trouve ensuite les différentes directions nécessaires

à l'exécution de la stratégie qui a été fixée, et dont les Directeurs vont reporter au Président Directeur Général : la direction de la production, la direction marketing / vente, la direction administrative et financière et, enfin la direction des ressources humaines (RH). Nous examinons au sein des développements qui suivent le rôle précis de chacune de ces directions.

La direction générale, le PDG et la stratégie

Comme nous venons de le dire, le PDG va donc décider, aidé le plus souvent d'une direction de la veille économique, de la stratégie globale à mettre en place (cette direction de la veille économique existe en général au sein des grandes et très grandes entreprises ; au sein des très petites entreprises, ou des PME de petite taille, encore une fois, c'est le chef d'entreprise qui s'occupe de tout). On peut définir la stratégie comme « l'art d'élaborer un plan d'actions coordonnées, un ensemble d'actions coordonnées », autrement dit de fixer une *direction générale*, cette définition soulignant ainsi bien l'absolue nécessité d'une action coordonnée au sein de l'entreprise pour être efficace. Le rôle du PDG est absolument central. Aidé donc au sein des grandes et très grandes entreprises par une direction de la veille économique (qui va lui fournir des informations en temps réel sur l'évolution économique des zones géographiques où l'entreprise est implantée) et par une direction juridique (qui va le renseigner sur les droits et les obligations de l'entreprise), c'est en effet lui qui va décider en premier et dernier ressort, des actions à entreprendre, en coordination continue néanmoins avec les autres directions de l'entreprise. Sur quels marchés s'implanter ? Quelles gammes de produits va-t-on vendre ? Comment contrer nos concurrents, etc. ? Ce sont autant de questions auxquelles le PDG et les différents services de l'entreprise vont devoir répondre en permanence. La stratégie adoptée va ensuite être transmise aux différentes directions, qui vont être tenues de la mettre en œuvre.

La direction de la production

Il existe deux grands types d'entreprises :

- Les entreprises qui vont fournir des services à leurs clients (et non pas leurs vendre des produits). On retrouve au sein de ces entreprises, par exemple : les cabinets d'avocats, les cabinets de consultants, les cabinets d'audit, les écoles, les institutions d'enseignement (comme NEOMA), les experts-comptables, etc. Au sein de ces entreprises, il n'existe pas de direction de la production car ces entreprises ne vendent pas un ou plusieurs produits, mais des services.
- Les entreprises industrielles. Ici l'objectif est au contraire bien de vendre un type ou plusieurs types (ou des milliers de types) de produits à sa clientèle. Vendre des produits nécessite alors soit de les faire produire par d'autres entreprises soit de les produire soi-même. Dans ces cas de figure, c'est à la direction de la production qu'incombe la charge d'organiser la production des produits vendus

(attention, cependant, toujours et également en coordination avec les autres directions de l'entreprise).

La direction marketing / vente

Là encore, nous nous situons dans le cadre d'une entreprise industrielle (il existe un pan de la discipline marketing plus spécifiquement dédié au marketing des services, mais qui ne sera pas abordé au sein de cet ouvrage ; il reprendrait en effet les principales notions qui seront abordées ici en les adaptant spécifiquement aux services). Le rôle de cette direction est, comme pour les autres directions du reste, absolument crucial pour l'entreprise. En effet, une fois les produits fabriqués, il s'agit de les vendre. C'est le rôle qui incombe à la direction marketing / vente. Au sein de cette direction, et compte tenu de son importance, il n'est pas rare d'avoir deux directeurs : le Directeur marketing et le Directeur commercial. Le rôle de ce dernier va être de motiver les vendeurs (les commerciaux) de l'entreprise, afin de vendre le plus de produits possible. Le rôle du Directeur marketing est quant à lui, en coordination avec la direction de la production et avec la direction commerciale, d'étudier en permanence les marchés sur lesquels l'entreprise est présente (ou les marchés sur lesquels elle souhaite s'implanter). En effet, c'est en répondant aux besoins et aux attentes de ses clients actuels et potentiels que l'entreprise pourra écouler ses produits et générer ainsi du chiffre d'affaires et du profit qui assureront sa pérennité.

La direction administrative et financière

Cette direction a plusieurs fonctions.

Premièrement, c'est elle qui va tenir (au jour le jour) les comptes de l'entreprise et établir de façon périodique comme nous le verrons (une fois par an), les deux documents comptables importants que sont le bilan et le compte de résultat.

Mais, deuxièmement, et cela est en général moins connu, c'est également cette direction qui va suivre en permanence le coût de production des produits vendus (en liaison avec la direction de la production) et les marges dégagées par l'entreprise sur chaque produit (en liaison avec la direction marketing / vente). En effet, pour gagner de l'argent, c'est-à-dire être profitable, une entreprise va avoir besoin de vendre ses produits plus cher que n'a coûté leur production (autrement dit, une nécessité absolue pour chacun des produits vendus est que son prix de vente dépasse son coût de production). Cette « surveillance » permanente fait l'objet d'une sous-direction au sein de la direction administrative et financière, sous-direction connue sous le nom de « contrôle de gestion ».

Enfin, troisièmement, et de façon peu connue également en général, c'est à la direction administrative et financière qu'appartient la responsabilité de piloter la performance financière de l'entreprise, en fixant aux autres directions les possibilités mais également (et surtout) les contraintes financières au sein desquelles il va être possible ou ne pas être possible d'évoluer.

La direction des ressources humaines

Last but not least, la direction des ressources humaines a en charge d'accompagner les différentes directions :

- D'une part, en termes de besoins de recrutement en période de croissance, ou en termes, malheureusement, de licenciements en période de crise ; les effectifs se doivent d'être adaptés en permanence au niveau d'activité de l'entreprise.
- D'autre part, en termes de satisfaction, de motivation et de bien-être des salariés, tout en considérant qu'il est également de son ressort, et de l'intérêt de l'entreprise (et donc également des employés et des salariés), que les objectifs de performance soient atteints (pour la survie de l'entreprise).

Ainsi, et comme nous venons de le voir, la gestion d'une entreprise va monopoliser de très nombreuses connaissances. La chance que vous avez, en intégrant une Ecole de commerce, est que vous allez justement pouvoir apprendre à percevoir les différentes facettes de l'entreprise, en ayant une présentation précise du rôle de chaque direction, et tout en gardant en tête l'absolue nécessité d'une incontournable coordination (et donc d'une communication permanente) entre les différents services. Il existe de nombreux cas de figure où, par absence de coordination, des entreprises ont disparu du paysage économique !

C'est donc l'objet de ce livre que de vous présenter d'une façon précise le rôle de chacune de ces directions, tout en insistant sur le fait que chaque direction est interdépendante des autres. Lorsque l'entreprise ne comporte qu'une seule personne, la coordination est plus facile (!) mais, dès lors que l'entreprise grandit, le secret de la réussite passe par une coordination de tous les instants.

L'ouvrage est découpé en différents chapitres, correspondant aux différentes disciplines de 1^{re} année. Ainsi :

- il commence par une « Introduction à la science économique », où les notions d'économie les plus importantes sont abordées ;
- suivi d'un chapitre « Droit », extrêmement utile pour préciser les droits et obligations d'une entreprise, notamment lors de sa phase de création ;
- d'un chapitre non moins important concernant la partie « marketing / vente », accompagné d'une introduction aux « Méthodes quantitatives de gestion », utile pour analyser les données (d'une enquête marketing notamment) ;
- puis d'une partie portant sur les aspects financiers de l'entreprise (comptabilité générale, contrôle de gestion et analyse financière) ;
- et, enfin, d'un chapitre portant sur le « Comportement organisationnel », pan non négligeable des ressources humaines.

Au sein de cet ouvrage de 1^{re} année, nous avons choisi d'opérer une présentation des matières qui concernent l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille. Et

nous avons aussi fait le choix délibéré de ne pas consacrer pour l'instant de chapitres approfondis à la stratégie et à la production. En effet, et comme vous le verrez rapidement, le cas transversal qui accompagne les différentes parties théoriques du livre, s'intéresse à la création et à la première année d'existence d'une très petite entreprise unipersonnelle, où les problématiques de stratégie et de production demeurent simples. Nous avons donc choisi de nous concentrer au sein de ce premier tome sur les disciplines essentielles pour la création et la première année de vie d'une (très petite) entreprise. Gageons que cet ouvrage en appellera d'autres (programmes de deuxième et troisième année d'Ecole de commerce), au sein desquelles ces problématiques stratégiques et de production, qui peuvent être beaucoup plus complexes dans le cas de grandes ou très grandes entreprises, seront alors abordées beaucoup plus en profondeur.

Il nous reste à vous souhaiter une très bonne lecture !