

Virginie Gallego,
Julie Moutte, Julien Reysz

Gesti+ⁿ

Initiation
à la gestion
des entreprises

PUG

Initiation à la gestion des entreprises

Ce guide aborde les bases de la gestion des entreprises.

Du management stratégique à la gestion des ressources humaines, en passant par la comptabilité, la finance, le marketing ou encore la gestion de la production, chacun y trouvera l'essentiel de ce qu'il faut savoir. Les grands domaines sont présentés de manière concise et complète afin de donner aux étudiants de BTS, d'IUT et de premier cycle universitaire en économie-gestion une vision claire et globale.

Les auteurs ont conçu ce livre comme un manuel de cours qui expose les notions clés de la gestion et constitue un socle indispensable pour réussir ses études. C'est également un outil précieux et accessible pour tous ceux qui s'intéressent à la gestion de l'entreprise, qui veulent en connaître les fondements et en comprendre les mécanismes.

Virginie Gallego et **Julie Moutte**

sont maîtres de conférences en sciences de gestion à l'IUT 2 de Grenoble. **Julien Reysz** est professeur de sciences économiques et sociales au lycée des Eaux Claires de Grenoble.

PUG

ISBN 978-2-7061-4813-2 (e-book PDF)

**Initiation à la gestion
des entreprises**



Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

Adaptation de couverture : Corinne Tourrasse,
d'après une création de Jean-Noël Moreira.

© Presses universitaires de Grenoble, septembre 2012
15, rue de l'Abbé-Vincent – 38600 Fontaine
pug@pug.fr / www.pug.fr

ISBN 978-2-7061-4813-2 (*e-book PDF*)

L'ouvrage papier est paru sous la référence ISBN 978-2-7061-1743-5

Virginie Gallego, Julie Moutte et Julien Reysz

Initiation à la gestion des entreprises

PUG

COLLECTION «GESTION EN +»

Philippe Claveau, *Management de projets événementiels*, 2^e édition, 2015

Virginie Gallego, Julie Moutte et Julien Reysz, *Initiation à la gestion des entreprises*, 2012

Bruno Raibon, Nadia Brauner-Vettier, Cédric Cordel, Lionel Filippi, *Access. Modélisation et réalisation d'une base de données*, 2008

François Palumbo, *Comptabilité générale*

– Tome 1. *Mécanismes de base*, 2006 (2^e édition)

– Tome 2. *Opérations courantes*, 2006 (2^e édition)

– Tome 3. *Opérations d'inventaire. Analyse des documents de synthèse*, 2008

Anne Spalanzani, *Excel 2007. Cours et exercices*, 2007

Claude Benoit et Michel Vallet, *Le Vendeur partenaire. Une valeur pour le client, l'entreprise et le vendeur*, 2007

Karine Evrard Samuel, *Stratégie de l'entreprise*, 2006

Anne-Marie Spalanzani, Sylvie Fréreau, *Probabilités et statistiques pour la gestion et l'économie*, 2006 (2^e édition)

Filippi Lionel, Rémi Janin, *Lire et analyser l'information financière de l'entreprise*, 2006 (2^e édition)

Michel le Berre, Jean-Claude Castagnos (avec la participation de Guy Tallandier), *La gestion des hommes dans l'entreprise. Défis stratégiques et outils de décision*, 2003

Jacques Trahand *et al.*, *Comptabilité de gestion. Coût, activité, répartition, études de cas*, 2000

Anne-Marie Spalanzani, *Précis de mathématiques pour la gestion et l'économie*, 2000

Pierre Paucher, *Initiation à la gestion financière de l'entreprise*, 1999

Claude Martin, *Marketing global. Approche systémique des choix commerciaux*, 1998

1. Diagnostic et prévision

2. Programmation et étude de marché

Introduction

Pour Williamson, «une entreprise est une organisation administrée qui assure la production et/ou la distribution de biens et services» (1994). Cette définition n'est pas si éloignée de la perception qu'en a l'individu pour qui l'entreprise représente très souvent le lieu où s'effectuent le travail et la production. Celle-ci ne saurait cependant être réduite à sa fonction de création de biens et de services, ni même à l'espace d'exercice d'une profession. Pour réaliser la production, elle a en effet besoin de réunir un certain nombre de moyens (humains, matériels, immatériels et financiers), c'est-à-dire qu'elle doit combiner divers facteurs de production (capital, travail et matières premières). Pour y parvenir, elle doit s'approvisionner sur différents marchés (le marché financier des capitaux, le marché du travail, le marché des biens d'équipement, etc.).

La recommandation du 6 mai 2003 de la Commission des communautés européennes précise qu'«il y a lieu de considérer comme entreprise toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique [...]». Cette définition permet de distinguer, parmi les petites et moyennes entreprises (PME), trois catégories : les micro-entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises. La France a repris cette distinction dans la loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie en y ajoutant deux autres catégories : celle des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et celle des grandes entreprises. Le décret du 18 décembre 2008 classe les entreprises à partir de la combinaison de deux critères économiques : d'une part, les effectifs et d'autre part, le chiffre d'affaires ou le total du bilan (tableau 1).

**Tableau 1. Les critères économiques
de classification des entreprises.**

Critères	Catégories d'entreprises				Grandes entreprises
	Petites et moyennes entreprises (PME)			Entreprises de taille intermédiaire	
	Micro-entreprises	Petites entreprises	Moyennes entreprises		
Effectifs	< 10 personnes	< 50 personnes	< 250 personnes	< 5 000 personnes	Aucun seuil (grandes entreprises = entreprises qui ne sont classées ni dans la catégorie des PME ni dans celle des ETI)
	et				
Chiffre d'affaires annuel	< 2 millions €	< 10 millions €	< 50 millions €	< 1 500 millions €	
	ou				
Total du bilan annuel	< 2 millions €	< 10 millions €	< 43 millions €	< 2 000 millions €	

Au-delà de la taille de l'entreprise, mesurée au travers des effectifs et du chiffre d'affaires annuel ou du total du bilan annuel, il est aussi possible de la classer à partir d'autres critères économiques, dont les deux principaux sont le secteur économique, d'un côté, et l'activité principale de l'entreprise, de l'autre.

Parmi les secteurs économiques figurent :

- le secteur primaire, qui renvoie à l'extraction et à l'exploitation des ressources naturelles (ex. : une exploitation agricole) ;
- le secteur secondaire de transformation des matières premières (ex. : une industrie automobile) ;
- le secteur tertiaire des services (ex. : une agence immobilière).

L'activité principale, quant à elle, est appréciée en fonction de :

- la branche d'activité de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des unités économiques produisant le même produit (ex : la branche « industries alimentaires »)
- la filière d'activité de l'entreprise, autrement dit l'ensemble des activités complémentaires intervenant aux différentes étapes de la production d'une famille de produits (ex : la filière « bois », la filière « aérospatiale », la filière « nucléaire »).

Bien que l'activité économique soit le facteur déterminant de classification des entreprises, il est également envisageable de classer ces dernières selon leur forme juridique (tableau 2).

Tableau 2. Les critères juridiques de classification des entreprises.

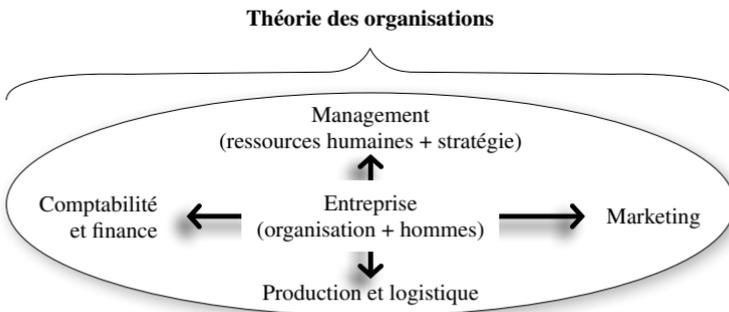
Type d'entreprise	Caractéristique principale	Statuts juridiques	
Entreprises individuelles	Ne disposent pas de la personnalité morale et l'entrepreneur est responsable sur son patrimoine personnel	Entreprises individuelles de droit commun : commerçants, artisans, professions libérales, agriculteurs exploitants	Statuts particuliers d'entreprises individuelles : auto-entrepreneur, entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL)
Entreprises sociétaires	Disposent de la personnalité morale (à l'exception des sociétés non immatriculées : sociétés en participation, sociétés créées de fait, sociétés de fait) et répondent en principe des dettes sur leur patrimoine	Risque illimité : société en nom collectif (SNC), société en commandite simple (SCS), société civile, (les associés sont responsables de manière indéfinie) Risque limité : société à responsabilité limitée (SARL) et entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), société anonyme (SA), société par actions simplifiée (SAS) et société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), société en commandite par actions (SCA), société européenne (SE) et société européenne unipersonnelle (SEU), société d'exercice libéral (SEL, les associés sont responsables à concurrence de leurs apports)	
Associations	Disposent de la personnalité morale si elles sont déclarées à la préfecture et la personnalité est plus complète si l'association est reconnue d'utilité publique	Associations non déclarées Associations déclarées Associations reconnues d'utilité publique	
Groupements d'Intérêt Économique	Disposent de la personnalité morale et la responsabilité des membres est une responsabilité illimitée et solidaire	Groupement d'Intérêt Économique (GIE) Groupement Européen d'Intérêt Économique (GEIE)	

Définie comme une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché, l'entreprise renvoie à l'idée de production. Produire n'a toutefois de sens

que si elle est vendue car le but ultime de toute entreprise est de réaliser un profit. Or, dans un contexte de crise, de globalisation et de concurrence accrue, les entreprises sont en difficulté et elles ont de plus en plus de mal à demeurer compétitives et rentables. C'est dans un tel contexte qu'il convient de s'intéresser au fonctionnement effectif de l'entreprise, à sa gestion au quotidien.

La gestion est l'ensemble des activités d'organisation de l'entreprise et d'administration de son personnel. Plus précisément, il s'agit des mesures opérationnelles, tactiques et stratégiques mises en œuvre de manière coordonnée entre elles afin d'assurer l'adaptation permanente de l'entreprise à la réalité socio-économique et technologique dans laquelle elle évolue. Le rôle de la gestion est de réaliser cette coordination en articulant les quatre grandes dimensions constitutives de l'entreprise que sont le management stratégique et des ressources humaines, le marketing, la production et la logistique ainsi que la comptabilité et l'analyse financière ; celles-ci ne peuvent être comprises que replacées dans le cadre plus général de la théorie des organisations (figure 1).

Figure 1. L'entreprise et ses dimensions.



Au-delà de sa fonction première de production, l'entreprise doit donc être vue comme une entité complexe, créée et animée par des hommes, ouverte sur son environnement et en interaction permanente avec lui. Elle est constamment en relation avec un nombre important de partenaires (clients et fournisseurs, notamment) avec lesquels elle échange des biens, des services ou encore des informations. C'est

une organisation qui repose fondamentalement sur un collectif humain. Nous avons souhaité partir du constat que l'homme est au cœur de toute organisation collective pour décrire la réalité de la gestion d'entreprise.

Le chapitre 1 dresse un portrait des principales théories de l'organisation en insistant sur les apports de l'école des relations humaines par rapport à l'école classique. Le chapitre 2 expose les grands principes du management en montrant que le management stratégique constitue une priorité pour l'entreprise et que, dans le même temps, la gestion des ressources humaines devient un incontournable de la stratégie. Le chapitre 3 développe les points essentiels du marketing en indiquant la démarche marketing avant de s'attarder sur le marketing-mix. Le chapitre 4 aborde successivement la question de la gestion de la production puis celle de la logistique. Enfin, le chapitre 5 s'intéresse, en premier lieu, à la comptabilité d'entreprise pour se consacrer, ensuite, à l'analyse financière.

Chapitre 1



L'émergence de la gestion : la théorie des organisations

Inspirées d'idées déjà avancées par les économistes classiques tels qu'Adam Smith ou David Ricardo, les grandes réflexions sur les organisations émergent au début du xx^e siècle. Cela s'explique notamment par le développement de l'industrialisation et l'apparition de la grande entreprise, qui conduisent à une séparation entre le capital et le pouvoir.

En outre, l'usine devient le lieu de création de richesse à la fois pour les industriels et pour les ouvriers. Afin d'optimiser cette « richesse » et de créer une paix sociale entre les deux parties, des ingénieurs ont la volonté de mettre en œuvre une gestion scientifique du travail. C'est ainsi que, progressivement, les industriels ont pris conscience de la nécessité de gérer leur organisation et que la gestion a pris place dans ce que nous appelons aujourd'hui des entreprises. Elle s'est construite par une succession de théories et d'écoles qui ont repris les travaux précédents pour les confirmer ou les contredire.

Pour mieux en comprendre l'évolution, nous distinguons deux grandes écoles de pensée : l'école classique de l'organisation et l'école des relations humaines (Rojot *et al.*, 2009 ; Plane, 2008 ; Bernoux, 1999).

L'école classique de l'organisation

L'école classique est la première à fournir des analyses en tentant de proposer des modèles visant à trouver la meilleure façon d'organiser le travail. Nous proposons ici d'évoquer les travaux de quatre principaux auteurs : Taylor, Ford, Fayol et Weber.

Taylor : l'organisation scientifique du travail

Le pionnier de l'organisation scientifique du travail est Taylor : il est apprenti, contremaître puis ingénieur, avant de publier de nombreux ouvrages et d'édicter les principes de la direction scientifique des entreprises, débouchant sur l'organisation scientifique du travail (OST).

Son principal ouvrage, *Principes de la direction scientifique*, a été publié en 1911. Il souligne la nécessité pour les dirigeants et les exécutants de faire converger leurs intérêts afin de créer une paix sociale durable. Pour ce faire, il propose quatre principes fondateurs que nous exposons dans le tableau suivant (tableau 3).

Tableau 3. Les grands principes de l'OST.

Principes	Définitions	Conséquences
Division horizontale du travail	Spécialisation des tâches et étude des temps d'exécution (<i>the one best way</i>)	Diminution des pertes de temps en évitant aux ouvriers de se déplacer pour réaliser plusieurs tâches et en contrôlant les temps d'exécution
Division verticale du travail	Distinction entre exécutants et concepteurs (<i>the right man on the right place</i>)	Optimisation du temps de travail pour chacun
Système de salaire au rendement	Introduction de primes de productivité	Motivation des ouvriers
Système de contrôle du travail	Mise en place de contremaîtres chargés de contrôler le travail	Diminution des temps morts et des défauts de qualité

Il développe une conception mécaniste de l'organisation en la parcellisant.

En effet, la division horizontale consiste à décomposer le travail en unités les plus élémentaires possible afin de spécialiser les ouvriers et de leur permettre d'adopter rapidement le bon geste. La division verticale, quant à elle, consiste à découper le travail en deux grandes phases afin de l'optimiser : la conception et l'exécution. Un nouveau type de travailleur va alors apparaître : celui dont la tâche est de concevoir le travail des autres. En outre, il va être motivé par une rémunération plus attractive et être contrôlé afin d'éviter les dysfonctionnements éventuels.

En définitive, Taylor se propose de trouver la meilleure façon d'organiser le travail afin d'augmenter la productivité et d'instaurer une plus grande prospérité.

L'OST consiste donc à élaborer les méthodes les plus efficaces en termes d'exécution du travail, ce qui passe notamment par l'amélioration du rendement de l'ouvrier.

Taylor est le premier théoricien à avoir proposé un modèle d'organisation du travail visant à augmenter la productivité. Il s'agit d'un schéma rationnel visant une plus grande prospérité dans l'entreprise. Toutefois, celui-ci tend à réduire l'autonomie des salariés et à favoriser la séparation entre « le cerveau » et « les mains ».

Ford : le travail à la chaîne et la standardisation de la production

Industriel, Ford est le premier à avoir introduit le travail à la chaîne dans l'automobile en adaptant les principes de rationalisation de Taylor.

Ces travaux reposent sur trois principes : le principe du travail à la chaîne, de la standardisation des biens de production et celui du *five dollars a day*, comme le précise le tableau page suivante (tableau 4).

Tableau 4. Les grands principes de Ford.

Principes	Définitions	Conséquences
Le principe du travail à la chaîne	Accentuation de la division horizontale du travail, ce qui signifie que l'ouvrier répète le même geste sans fin en recourant à la machine	Suppression du travail de manutention et gestion plus rigoureuse des stocks
Le principe de standardisation des biens de production	Réalisation d'une production en grande série grâce à des pièces standardisées	Augmentation de la production et réalisation d'économies d'échelle
Le principe du <i>five dollars a day</i>	Mise en place d'une rémunération journalière (5 \$/jour)	Fidélisation des salariés qui deviennent de surcroît des clients (augmentation du pouvoir d'achat)

En recourant à la machine, Ford remplace le travail « vivant » par le travail « mort ». En outre, « ce n'est plus l'ouvrier qui circule autour du produit mais le produit circule devant l'ouvrier » : la machine dicte la vitesse de travail à l'ouvrier.

La standardisation permet de diminuer les coûts de production, de baisser les prix et donc de développer la consommation de masse. La première voiture produite en grande série, la FORD T, a été commercialisée à un prix compétitif. Il est à noter que, pour Ford, « tout le monde aura une voiture de la couleur qu'il souhaite pourvu qu'elle soit noire ».

Son approche est davantage mécaniste que celle de Taylor dans la mesure où le salarié est perçu comme un simple prolongement de la machine.

Si son approche lui permet de baisser ses prix en augmentant les salaires et donc d'améliorer le pouvoir d'achat des salariés, elle est peu enrichissante pour le salarié et ne peut perdurer en raison d'une évolution de la demande en volume et en variété.

Fayol: l'administration industrielle

Ingénieur français, Fayol est le premier théoricien à s'être occupé des problèmes d'administration et de commandement en analysant en particulier la nature et la fonction de direction. Son ouvrage, *Administration*

industrielle et générale, publié en 1916, présente les cinq principes universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation :

- **prévoir et planifier** : préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- **organiser** : allouer les ressources au fonctionnement de l'entreprise ;
- **commander** : tirer le meilleur parti des agents de l'entreprise ;
- **coordonner** : synchroniser l'ensemble des actions pour garantir cohérence et efficacité ;
- **contrôler** : vérifier que tout se passe conformément au programme.

Autrement dit, il considère qu'un dirigeant peut obtenir de meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandement. Il insiste, en outre, sur la nécessité de faire évoluer la fonction de direction et sur les qualités de *leadership*.

Pour cela, Fayol a formulé onze principes généraux visant à obtenir de meilleures performances du personnel (tableau 5).

Tableau 5. Les principes de Fayol.

Principes	Définitions	Conséquences
L'unité de commandement	Chaque employé ne doit avoir qu'un seul chef	Réduction des conflits internes et des ambiguïtés de rôles
La division du travail	La très forte spécialisation favorise la productivité	
Le principe d'autorité	L'autorité est à la fois statutaire et accompagnée de responsabilités	
Le principe de discipline	L'obéissance, l'assiduité, les signes extérieurs de respect sont indispensables	Baisse des temps morts et des défauts de qualité
L'unité de direction	Un seul <i>leader</i> et un programme unique pour un ensemble d'opérations	
L'autorité de la hiérarchie	Tout <i>leader</i> doit être capable d'assumer des responsabilités hiérarchiques et de prendre des initiatives	Diminution des dysfonctionnements et donc des coûts
La clarté de la hiérarchie	Il existe une chaîne hiérarchique qui est un cheminement imposé par le besoin d'une unité de commandement	

Principes	Définitions	Conséquences
Le sens de l'esprit de corps	Le talent pour coordonner les efforts, stimuler le zèle, utiliser la faculté de tous et récompenser le mérite sans troubler l'harmonie des relations	Réduction des conflits internes et des ambiguïtés de rôles
Un système de rémunération équitable	Les modes de rétribution doivent encourager la création de valeur	Baisse des temps morts et des défauts de qualité
Le principe d'équité	La manière dont les salariés sont gérés doit susciter un sentiment de justice sociale	
La stabilité du personnel	Les salariés des entreprises prospères doivent être stables car l'instabilité serait la conséquence de dysfonctionnements sociaux	Diminution des dysfonctionnements et donc des coûts

Selon lui, le principe essentiel à respecter est celui de l'unité de commandement car il est indispensable qu'il n'y ait qu'un seul chef pour chaque employé.

Il prolonge ainsi les travaux de Taylor et de Ford en modernisant leur approche. La dimension managériale vient compléter l'OST. Il met en évidence l'organisation libre et s'oppose ainsi au taylorisme en introduisant la notion de prévoyance au travers de la planification.

Weber: l'administration bureaucratique

Sociologue et professeur d'économie politique, Weber va attacher une importance particulière aux interactions individus-autorité, tentant ainsi de dépasser la simple vision mécaniste de l'organisation. Pour cela, il définit des « idéaux types » qui correspondent à des situations et constructions optimales qu'il convient de comparer à la réalité telle que la bureaucratie en matière d'organisation.

Son analyse s'articule autour de la notion d'autorité et de sa légitimité, c'est-à-dire de son acceptation par tous.

Il distingue ainsi trois formes d'autorité :

- **l'autorité charismatique**, dont Weber est le premier à utiliser le terme, se définit comme les qualités naturelles permettant à un individu de disposer d'un ascendant sur les autres ;
- **l'autorité traditionnelle** se transmet par l'usage (autorité léguée de père en fils dans une entreprise familiale par exemple) ;
- **l'autorité rationnelle-légale** se rattache à la fonction d'une personne, qui est déterminée par les règles de l'entreprise.

Selon lui, l'autorité rationnelle est plus égalitaire puisqu'elle correspond à une hiérarchie, à des compétences et à une fonction.

L'école des relations humaines

Le mouvement des relations humaines est né afin de pallier les limites de l'école classique de l'organisation en matière de déshumanisation des relations de travail. En effet, les théoriciens de cette école ont occulté la dimension humaine dans l'entreprise, plus particulièrement la conception « qualitative » des salariés. Au travers de ce courant, ils ne sont plus considérés comme un facteur de production mais comme une réelle ressource humaine dont il faut avoir conscience et qu'il faut apprendre à gérer. Il s'agit d'approches plus psychologiques des organisations.

Nous portons notre attention sur deux grands noms de cette École : Mayo et Maslow. Nous complétons notre présentation de cette École par d'autres auteurs, moins connus mais tout aussi fondamentaux.

Mayo : la prise en compte des conditions de travail

Professeur de psychologie industrielle, Mayo étudie les effets de la répétition des tâches sur les salariés. Sa recherche la plus reconnue est celle qui est réalisée aux ateliers Hawthorne en 1924. Il étudie les effets de l'amélioration de l'éclairage au travail sur la production des ouvriers. Dans un premier temps, il semble que l'amélioration de l'éclairage favorise l'augmentation de la productivité. Il centre son étude, plus spécifiquement, sur la fatigue et remarque que ce n'est pas l'augmentation de l'éclairage qui favorise la productivité mais l'intérêt que l'on porte aux salariés en les observant.

Plus précisément, il constate qu'une détérioration des conditions de travail entraîne une augmentation de la productivité. En effet, cette expérience montre que les individus du groupe témoin, dont la productivité n'aurait pas dû augmenter, se sentaient valorisés en étant choisis comme objet d'expérience et de ce fait modifiaient leur comportement en accroissant leur productivité.

Ce constat incita Mayo à reformuler entièrement ses hypothèses et à affirmer que l'explication de la productivité du travailleur ne peut plus résider uniquement dans les changements des conditions physiques de travail mais aussi et surtout dans l'instauration d'un climat de confiance.

En définitive, il distingue deux dimensions au travail :

- **le système formel d'organisation** (éclairage, pause, etc.) ;
- **le système informel** (sentiment, attitude, etc.).

À partir de ces travaux, il publie la théorie des relations humaines, précisant qu'il y a d'autres facteurs de stimulation humaine que les seules conditions physiques de travail comme, par exemple, le simple fait pour un individu de se savoir objet d'observation. En outre, elle souligne l'importance des relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes au sein des ateliers de production : les groupes de travail créent en leur sein un système social.

L'organisation du travail ne se limite donc pas aux seules dimensions matérielles, car la performance est aussi le fruit des dimensions psychosociales. Autrement dit, les facteurs sociaux et psychoaffectifs ont une grande importance dans les organisations.

L'apport essentiel de cet auteur a été d'introduire une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant la dimension des relations interpersonnelles.

Ces travaux ne remettent toutefois pas en cause ceux de l'école classique, mais les enrichissent. Néanmoins, cela nécessite une connaissance intime de l'employé, ce qui peut entraîner des mesures manipulatoires à son encontre.

L'audit social	36
Les pratiques de GRH	38
Conclusion	45
Chapitre 3. Le marketing	47
La démarche marketing	47
Historique	47
Définition.....	49
Les principaux types de marketing.....	50
Le marketing opérationnel : le marketing mix	52
Le produit	52
Le prix	56
La distribution	61
La communication.....	64
Conclusion	69
Chapitre 4. La gestion de la production et la logistique	71
La gestion de la production.....	71
Les grandes caractéristiques de la gestion de la production	72
Les nouvelles techniques de gestion de la production.....	78
La logistique	85
De la logistique au <i>supply chain management</i>	86
La mise en œuvre de la logistique : l'approvisionnement et la gestion des stocks	88
Conclusion	92
Chapitre 5. La comptabilité générale et l'analyse financière de l'entreprise	93
La comptabilité générale de l'entreprise.....	93
Les principes comptables	94
Le bilan.....	96

Le compte de résultat.....	99
Le principe de la partie double.....	102
Le Plan comptable général.....	105
L'analyse financière de l'entreprise.....	106
L'analyse du compte de résultat : les soldes intermédiaires de gestion.....	106
La capacité d'autofinancement (CAF).....	109
L'analyse du bilan : le bilan fonctionnel.....	111
L'analyse croisée du bilan et du compte de résultat.....	114
Conclusion.....	117
Conclusion générale.....	119
Bibliographie.....	123
Bibliographie de l'introduction.....	123
Bibliographie du chapitre 1.....	123
Bibliographie du chapitre 2.....	123
Bibliographie du chapitre 3.....	124
Bibliographie du chapitre 4.....	124
Bibliographie du chapitre 5.....	125