

Chapitre III: processus de gestion

La gestion est une démarche visant à organiser de bout en bout le bon déroulement de l'entreprise

Le premier infinitif utilisé par Fayol, l'un des pionniers du management dans sa définition de gestion des entreprises, c'est « **Prévoir** » puis **organiser**, **commander** et **contrôler** toutes les activités qui impliquent des décisions multiples.

Gérer une entreprise consiste à prendre des décisions. C'est même l'art de savoir prendre de «bonnes décisions»

- La gestion peut s'apprécier
 - soit en termes de **coûts à minimiser**, par exemple:
 - Réduire les délais de commandes et de livraisons,
 - Améliorer la qualité en éliminant les rebuts et les déchets,
 - soit en termes de **rentabilité maximum**
- **Le processus de gestion de l'entreprise comprend :**

Processus de gestion de l'entreprise

Choix
de la stratégie

Organisation
de l'unité

Contrôle

I- Choix de la stratégie

1-Définition de la stratégie

- La stratégie est l'ensemble des décisions et d'actions qui orientent l'activité de l'entreprise à long terme et elle engage fortement son avenir.
en d'autres termes, elle est conçue comme **un ensemble de décisions stratégiques**
- Appliquée à l'entreprise, la stratégie, C'est elle qui lui:
 - donne une direction,
 - assure la coordination des activités
 - et peut permettre de réaliser l'efficacité et l'efficience.

2-La démarche stratégique

Rarement les entreprises planifient leur stratégies, souvent elles se ruent (se dépêchent) à élaborer des plans stratégiques pour réagir à des évènements menaçant qui n'étaient pas pris en compte initialement.

La démarche stratégique passe par:

- **la compréhension de la situation stratégique de l'entreprise en termes:**
 - 👉 **d'environnement,**
 - 👉 **de ressources,**
 - 👉 **de compétences,**
 - 👉 **d'avantages concurrentiels...**
 - 👉 **des buts et attentes des parties prenantes.**
- **Ensuite, de faire Choix stratégiques,** c'est-à-dire
 - 👉 **évaluer les différentes options pour**
 - 👉 **en choisir la meilleure pour l'entreprise.**
- **Enfin traduire la stratégie adoptée par des actions opérationnelles** afin de réaliser les objectifs escomptés. C'est un processus qui passe par plusieurs étapes.

a-La réalisation d'un diagnostic de la position concurrentielle de l'entreprise, et comprendre le contexte stratégique.

L'objectif est de faire une photographie de la situation par

un double diagnostic interne et externe

portant sur l'ensemble des facteurs qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative sur l'entreprise.

- Il existe plusieurs méthodes pour se diagnostiquer la situation de l'entreprise, il s'agit essentiellement de modèle (LCAG) et le modèle (FFOM).

b-La rédaction d'un plan stratégique qui précise:

- **la place que veut occuper l'entreprise,**
- **les objectifs économiques** (augmentation du chiffre d'affaires, augmentation du profit, accapARATION de nouveaux marchés...)
- ou **non-économiques** (améliorer les conditions du travail, réduire la pollution, etc.)



à atteindre.

C-la mise en œuvre de la stratégie

par l'élaboration de **plans opérationnels** qui programment et coordonnent:

- les actions à mener pour sa réalisation et
- Les moyens financiers, matériels et humains nécessaire à son application.

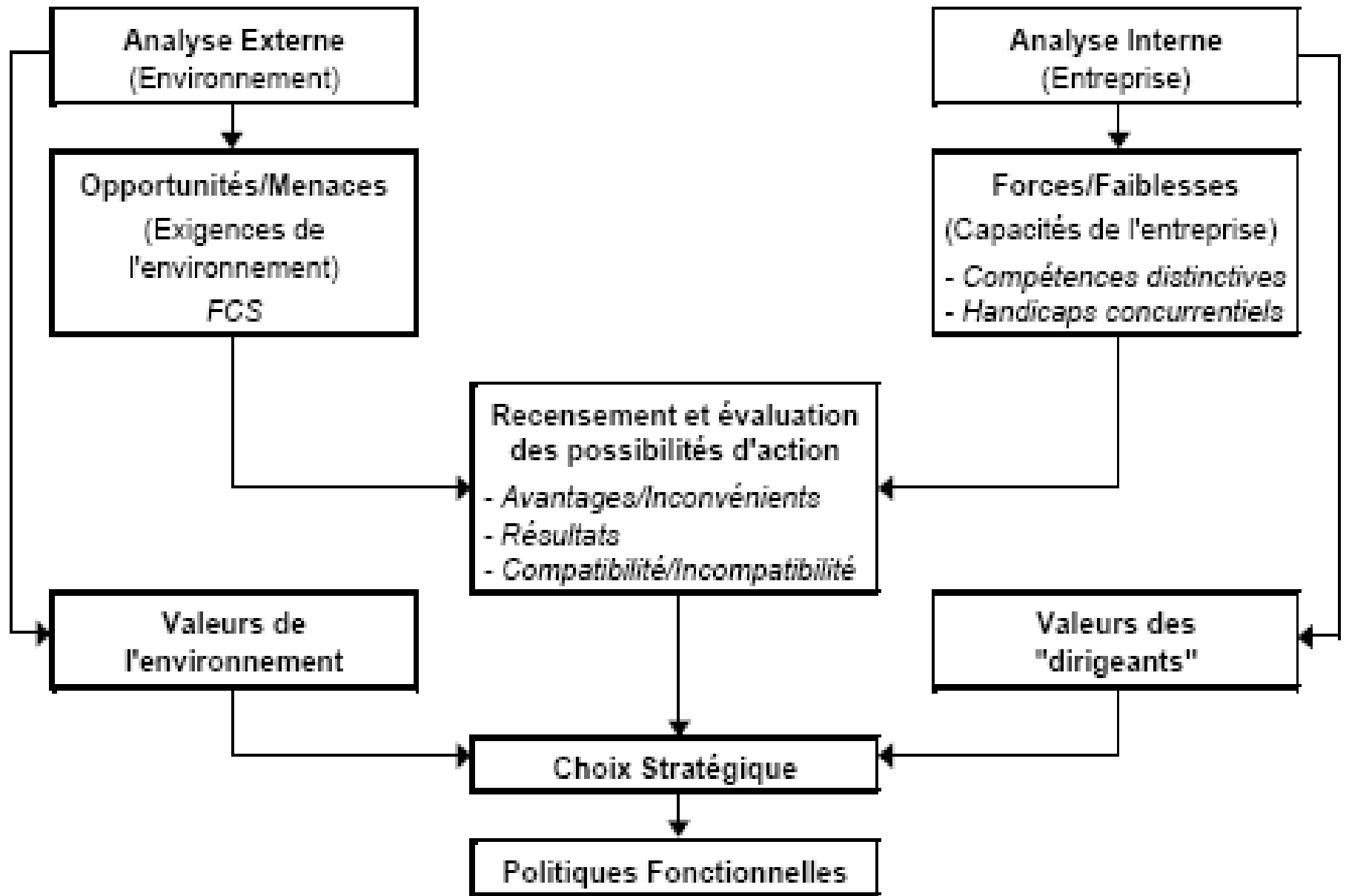
d-le contrôle de l'avancement des actions et le positionnement du réalisé par rapport aux objectifs à atteindre. Par:

-  la mise en place des indicateurs pour suivre les actions, mesurer, contrôler les résultats et pour recentrer si besoins les orientations initiales. Les performances doivent être contrôlées et analysées chaque année voir chaque trimestre.
-  Les écarts entre les objectifs et les résultats vont être analysés pour pouvoir envisager des actions correctives.

2-2. les modèles de diagnostic

a- le modèle LCAG

- LCAG sont les initiales de nom des quatre professeurs américains à l'origine de ce modèle (Learned, Christiansen, Andeus et Guth).
- Ils ont mis en place un processus d'analyse interne et externe de l'entreprise. Ce processus repose sur l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise aussi que sur les menaces et les opportunités de l'environnement.
- Ce modèle permet à l'entreprise de se situer par rapport aux concurrents. Une fois les points forts découverts, il va s'agir de communiquer dessus, par contre si on découvre des points faibles, il s'agit de les faire disparaître ou les réduire ou les contourner pour en faire un atout.



b- Le modèle FFOM (SWOT en anglais)

Il est directement issu du modèle LCAG, qui propose une synthèse du diagnostic de l'entreprise (interne) et de son environnement (externe) en différenciant à chaque fois les aspects bénéfique ou néfaste.

Ce diagnostic permet d'identifier les points forts sur lesquels il est possible de s'appuyer pour développer un avantage concurrentiel donnant la **possibilité de** se différencier des concurrents et de réussir sur le marché, et les faiblesse que l'entreprise doit s'efforcer de limiter pour ne pas se faire devancer sur le marché.

Positif
(pour atteindre l'objectif)

Négatif
(pour atteindre l'objectif)

Origine interne
(organisationnelle)

Forces

S

Strengths

Faiblesses

W

Weaknesses

Origine externe
(origine = environnement)

Opportunités

O

Opportunities

Menaces

T

Threats

Application:

Une entreprise fabriquant des vêtements prêt à porter pour enfants de moins de 10 ans, désire s'implanter à Nador. Pour ce faire, elle effectue un diagnostic sur ses forces et ses faiblesses en utilisant le modèle SWOT. Voici ce que ce diagnostic a fourni :

- Peu de diversité des produits ;
- Insuffisance de maîtrise technique chez les entreprises existantes ;
- Equipe de direction inexpérimentée ;
- Rapport qualité/ prix convenable ;
- Construction d'un port ;
- Baisse du prix de la matière première ;
- Forte concurrence ;
- Main d'œuvre abondante à bas prix ;
- Absence de publicité ;
- Présence du marché informel;
- Forte natalité ;
- Ouverture du marché à la concurrence étrangère.

- votre travail consiste à classer ces éléments selon la matrice SWOT

Forces

- Rapport qualité/ prix convenable
- des couts Optimisés

Faiblesses :

- Peu de diversité des produits
- Absence de publicité
- Equipe de direction inexpérimentée

Opportunités

- Main d'œuvre abondante à bas prix
- Forte natalité
- Baisse du prix de la matière première
- Insuffisance de maitrise technique chez les entreprises existantes
- Construction d'un port ;

Menaces:

- Présence du marché informel;
- Forte concurrence
- Ouverture du marché à la concurrence étrangère

Processus de gestion de l'entreprise

```
graph LR; A[Processus de gestion de l'entreprise] --- B[Choix de la stratégie]; A --- C[Organisation de l'unité]; A --- D[Contrôle];
```

Choix
de la stratégie

Organisation
de l'unité

Contrôle

II- Organisation de l'entreprise

la viabilité de toute entreprise dépend de sa bonne organisation et de son bon fonctionnement,

- c'est-à-dire, l'entrepreneur doit toujours agir dans la quête de l'efficacité, et l'efficacité de:
 - **ses fonctions et**
 - **opter pour la structure la plus appropriée..**

A- Les fonctions essentielles au sein de l'entreprise

- Toute entreprise est organisée autour de deux pôles d'activité opérationnelle :
 - ☞ **la production et**
 - ☞ **le commerce (la vente).**
- ➔ **La production** regroupe l'ensemble des fonctions qui produisent les biens et les services que l'entreprise commercialise,
- ➔ **et Le commerce** regroupe l'ensemble des fonctions qui commercialisent les biens et les services que l'entreprise a produit.
- Ces deux grandes fonctions sont constituées par des **sous-fonctions propres** à chacune et des **sous-fonctions communes**.

1-les fonctions communes

- Il s'agit des fonctions qui interviennent dans les deux pôles d'activité : Production et commerce.
 - 1-1 la direction :**
- Elle regroupe plusieurs services tels que:
 - l'état - major (les dirigeants qui prennent et transmettent les décisions),
 - le secrétariat général (qui assiste la direction),
 - les corps d'inspection (personnel chargé de procéder à des inspections ou à des études au sein de l'entreprise) et
 - les services généraux (chargés d'assurer le fonctionnement normal de l'entreprise).

1-2 Fonction de financement

Composée par plusieurs services tels que:

- le service de trésorerie,
- le service comptable,
- le service budget et
- le service plans financiers

qui ont pour attributions:

- d'établir des prévisions financières et budgétaires,
- d'élaborer des études de rentabilité,
- d'arbitrer les modes de financement et
- de gérer les opérations financières.

1-3 les ressources humaines

- Pour gérer les fonctions liées au capital humain à savoir :
 - **le recrutement** (répondre à un besoin en personnel,
 - **choisir le profil** et les compétences convenables...),
 - **la rémunération** (choisir une politique de rémunération motivante, compétitive et flexible)
 - **l'évaluation** (pour rectifier et améliorer les résultats, pour sanctionner les comportements...),
 - **la formation** (accompagner le progrès technologique, s'adapter à l'évolution de l'entreprise et à son environnement...)
 - et **les conflits** (communiquer avec le personnel pour éviter les mouvements de grève, pour encourager l'entente et la collaboration ...).

1-4 la fonction recherche-développement

Chargé:

- **d'innover** (la création de nouveaux produits, de nouveaux procédés..),
- **de gérer la concurrence** et
- **s'adapter à l'évolution du marché.**

2-Les fonctions propres

2-1 L'approvisionnement :

Qui s'occupe:

- des achats,
- de la gestion des stocks et
- de l'entreposage

à travers la politique:

- **d'approvisionnement,**
- **de la gestion des relations fournisseurs,**
- **de la préparation des commandes**
- **et l'assurance de la gestion des stocks.**

2-2 la production,

Les services y attachés doivent s'occuper :

- des études,
- de contrôler et améliorer l'efficacité, la productivité et la qualité, décider des méthodes pour répondre au mieux à la polyvalence nécessaire pour le bon fonctionnement de l'atelier,
- d'assurer la qualité et le respect des règles de contrôle lors de l'usinage et
- de la gestion des outils de contrôle lors de leur utilisation,
- veiller à la préparation technique du travail et
- d'émettre de documents de travail fabrication...

2-3 la commercialisation

Qui incombe:

- aux services des ventes,
- à l'administration des ventes,
- au service technico-commercial,
- au service après-vente, et à l'action commerciale,
- le service marketing,

dont les missions sont:

- l'estimation des besoins de la politique commerciale,
- animation des réseaux,
- réalisation des ventes.

Le rôle est d'offrir les produits demandés

- 👉 **Au meilleur prix,**
- 👉 **Avec la qualité requise et**
- 👉 **Dans les délais convenus**




afin de satisfaire les besoins des clients et assurer le suivi du recouvrement.

B- Structures de l'entreprise

- La structure de l'entreprise est constituée par l'agencement des divers services les uns par rapport aux autres.
- Etablir la structure de l'entreprise consiste donc :
 - à définir les services à constituer (c'est la répartition de tâches),
 - à établir les attributions de chacun,
 - à fixer les moyens qui doivent leur être affectés,
 - à préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques, fonctionnelles).

- Cette structure peut-être schématisée par **l'organigramme** (une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise).
- Les structures simples d'autrefois, sont en train de laisser la place à de nouvelles structures plus complexes, mais plus en phase avec la réalité des entreprises d'aujourd'hui.

1- Pourquoi structurer

- La structure d'une entreprise permet **l'organisation** de ses activités,
- toute structure décompose l'entreprise en partie et sous partie, doit permettre de:
 - **Mieux cerner les tâches,**
 - **Faciliter le travail de chaque acteur et de**
 - **Préciser le type de relation entre chaque service.**
- Alors, La structure d'une organisation est l'ensemble des **dispositifs et moyens** par lesquels une entreprise
 -  **Répartie,**
 -  **Coordonne et**
 -  **Contrôle ses activités,**

- elle représente l'armature, ou l'architecture générale de l'entreprise qui décrit :
 - a. La façon dont les fonctions sont exercées**
 - b. La façon dont les tâches sont réparties**
 - c. La manière dont les pouvoirs sont exercés**
 - d. Les modes de coordination et de liaison entre les éléments du système**

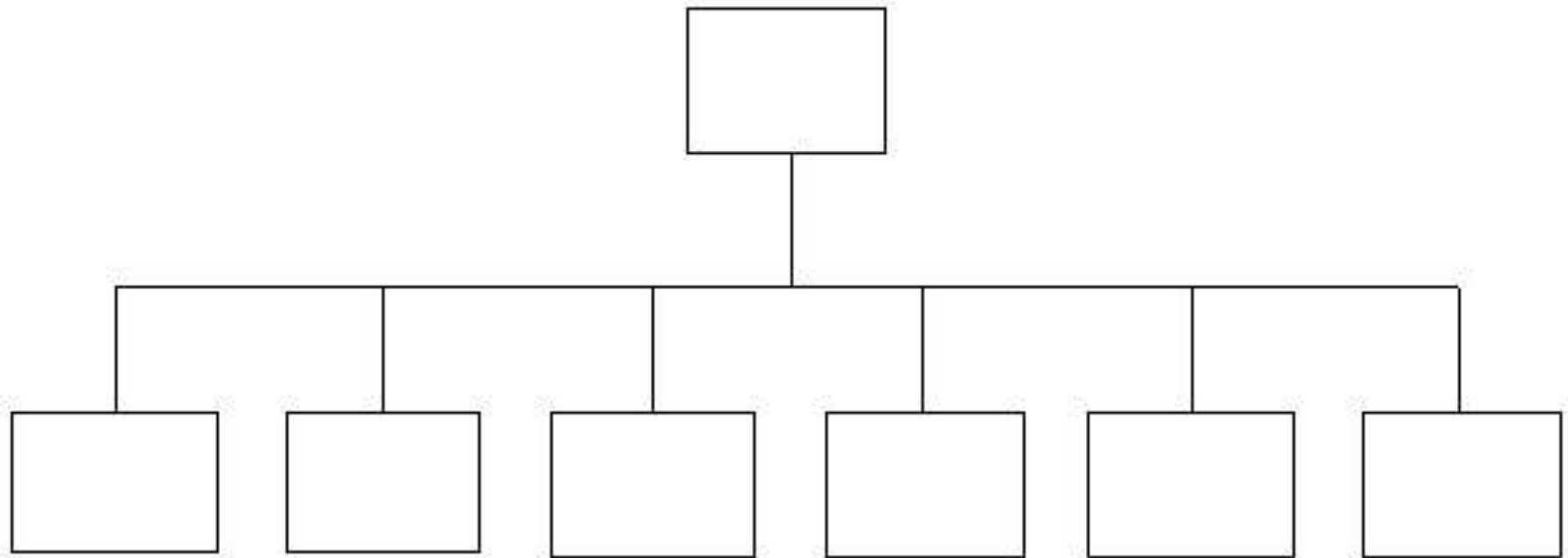
1-Les structures simples

- Ce sont les plus déterminantes et les plus étudiées. Elles s'appuient sur les notions de métiers, (tout agent travaillant auprès d'une entreprise ne peut recevoir des ordres que d'un seul chef).
 - C'est une dépendance dite hiérarchique ou d'unicité de commandement.
- Il est par ailleurs possible de concevoir une organisation où plusieurs personnes donnent des ordres ou des conseils chacun par rapport à leurs compétences et fonctions respectives. Dans une telle organisation, on parlera de dépendance fonctionnelle.

1-1-La structure hiérarchique

- Cette structure a été proposée par FAYOL, c'est une structure de type militaire, Elle se présente sous une forme pyramidale. La hiérarchie est constituée par "la série des chefs" et la voie hiérarchique est le chemin que suivent les communications passant par tous les degrés.
- La structure hiérarchique est une organisation qui repose sur

- - *l'unité de commandement* : chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef lequel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite.
- - *la délégation de l'autorité* : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné. On délègue uniquement l'autorité mais le supérieur reste responsable des résultats des décisions prises par le subordonné.
- - *le principe de la responsabilité absolue* : c'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignés et d'expliquer les résultats non satisfaisants obtenus.



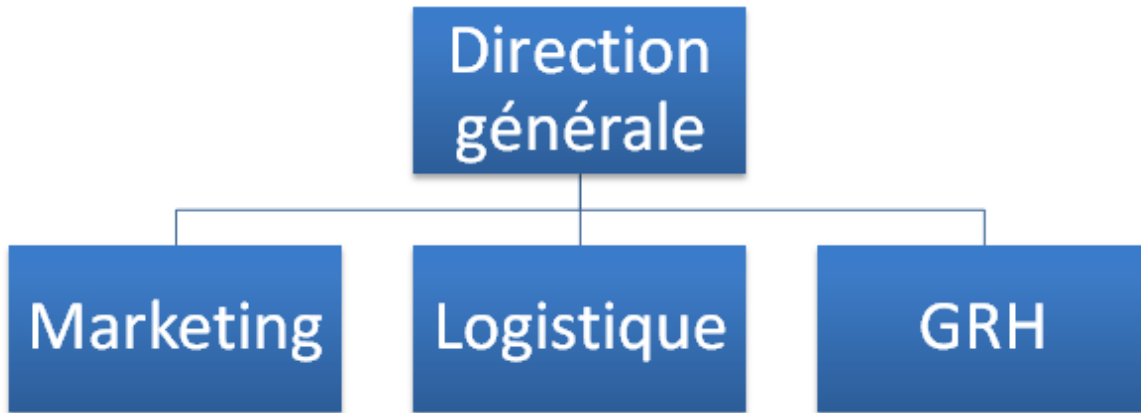
- **Avantages** : fonctionnement simple, répartition claire et précise des responsabilités et discipline sans faille.
- **Inconvénients** : rigidité, mise en place difficile et communication assez lente freinant toute prise d'initiative.

1-2-La structure fonctionnelle

Cette structure implique une homogénéité de chaque fonction,

- à la tête de laquelle on retrouvera un responsable compétent.
- C'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions.
- Cette structure préconisée par FW TAYLOR (1856-1917) s'appuie sur les principes de l'O.S.T. 'division du travail et parcellisation des tâches).
- Elle repose sur le principe de la division de l'autorité par fonction:
 - Un spécialiste a le pouvoir de décision dans son domaine.
 - Un salarié peut donc avoir des relations avec plusieurs supérieurs;

ce qui peut poser des problèmes de coordination des activités voire constituer une source de conflits entre les fonctions



- **Avantages** : diversité des conseils de la part de différents spécialistes, meilleure qualité d'exécution des tâches les plus pointues et rendement supérieur.
- **Inconvénients** : risques de conflits, de dilution des pouvoirs et de manque de traçabilité des erreurs.

2-Les structures complexes

- Dès que l'entreprise atteint une certaine taille (en effectif et en activité), elle peut opter pour une stratégie par projets, les structures hiérarchiques et fonctionnelles deviennent inadaptées, l'entreprise adopte pour des structures plus complexes

2-1-La structure divisionnelle

- La structure divisionnelle ou par produit permet aux entreprises à production diversifiée et complexe de répartir les tâches en fonction
 - des branches,
 - des produits,
 - et des familles de produits fabriqués.
- Chaque division est responsable de ses coûts et de ses résultats, et ne traite que des opérations relatives à un même produit.
- La structure divisionnelle adopte la **décentralisation des pouvoirs** et des responsabilités. Ce qui permet plus de réactivité et de souplesse face à un environnement fluctuant.
- Ce type de structure en donnant plus d'initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité.

Directeur général

Recherche

Planification

Finance

Juridique

Division 1

Division 2

Division 3

Division 4

Achats

Achats

Achats

Achats

Fabrication

Fabrication

Fabrication

Fabrication

Mercatique

Mercatique

Mercatique

Mercatique

Avantages

- segmentation stratégique des activités, permettant à l'entreprise de se positionner sur le marché et d'être assez réactive lors de l'évolution de son environnement,
- les divisions sont régulièrement:
 - **évaluées,**
 - **comparées et**
 - **contrôlées**

sur une base financière commune, afin de pouvoir détecter les sources des éventuels problèmes de production.

Inconvénients

- elle ne permet pas d'optimiser l'exploitation des économies d'échelle : le résultat de chaque division ne peut pas toujours être optimisé au niveau global, puisqu'il dépend, des chiffres des autres divisions,
- les compétences techniques sont difficilement transmissibles d'une division à l'autre, donnant lieu à un manque de collaboration entre les services et à des réactions tardives face aux évolutions rapides du marché.

2-2-Les structures par projets

- Ce sont des structures dans lesquelles des organes sont mis en place pour réaliser un ou plusieurs projets particuliers.
- La structure par projet se superpose à la structure hiérarchique dans les entreprises innovatrices.
- Lorsque le projet est réalisé, l'organe spécifique créé au départ disparaît et les activités créées sont prises en charge par la structure principale, traditionnelle de l'entreprise. Il n'existe pas de structure par projet pur.

Coordination
du projet

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Chef de projet

Personnel

Personnel

Personnel

Chef de projet

Personnel

Personnel

Personnel

Chef de projet

Personnel

Personnel

Personnel

(Les cases grisées représentent le personnel engagé dans des activités du projet.)

2-3-Les structures matricielles

- Une structure matricielle repose sur le principe de dualité au niveau du contrôle et de la gestion. La structure de l'entreprise se fait selon deux niveaux :

 **opérationnel et**
 **fonctionnel.**

- Le découpage de l'activité se fait selon deux critères:

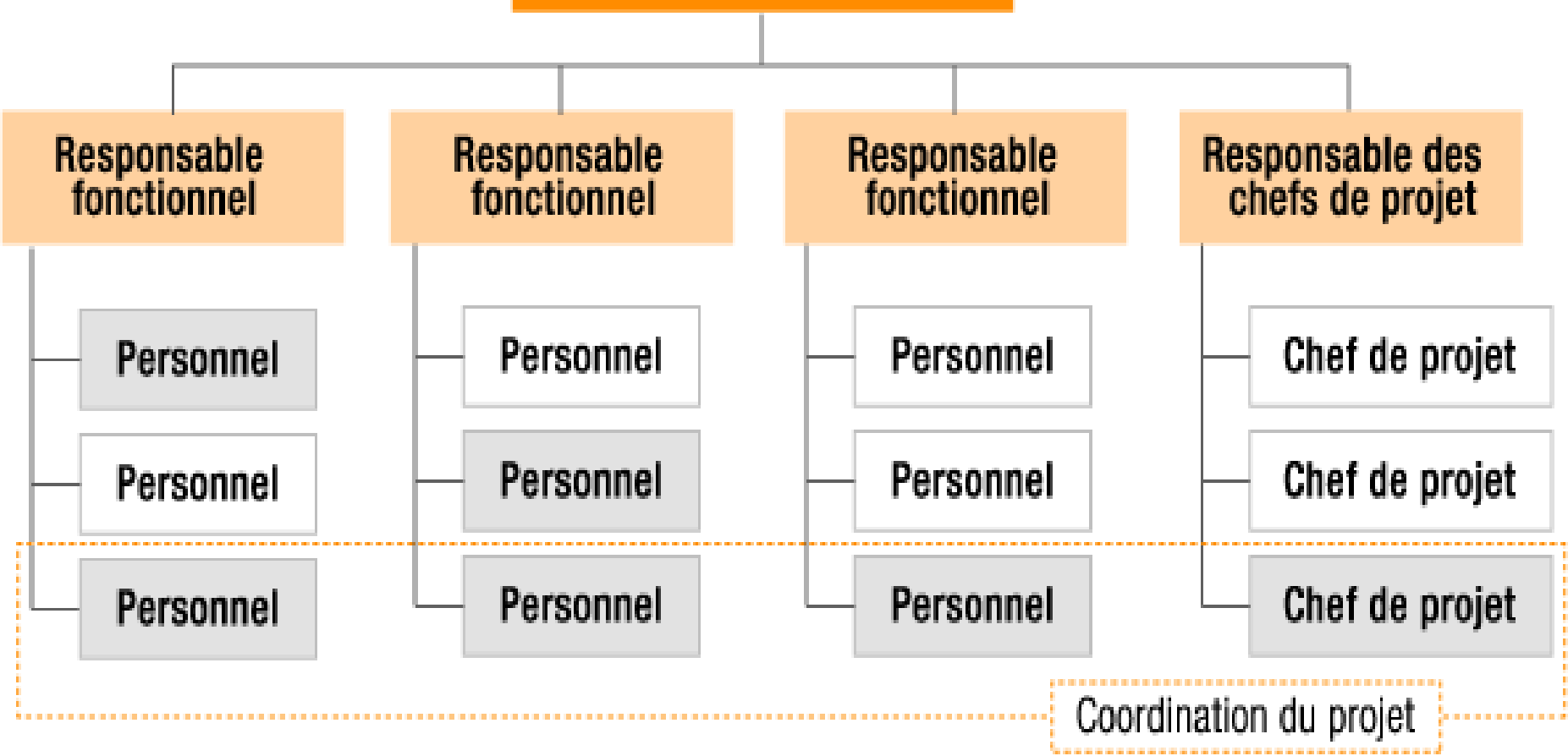
 **la fonction et**
 **le projet.**

chaque salarié a deux supérieurs hiérarchiques :

 **un chef de projet désigné selon les tâches à accomplir,**
 **et un responsable permanent.**

- L'activité au sein de l'entreprise se fait donc **par groupes de projets.**

DIRECTEUR GÉNÉRAL



(Les cases grisées représentent le personnel engagé dans des activités du projet.)

Avantages

elle permet de créer des économies d'échelle,

- de développer les activités relevant du domaine de l'innovation, à travers la coordination efficace entre diverses activités complexes,
- le contact direct entre les exécutants et les divers responsables facilite la communication interne de l'entreprise
- et les managers sont plus impliqués dans la prise de décisions stratégiques.

Inconvénients

- des risques de conflits internes et de stress, liés à la complexité des tâches à effectuer,
- la division des pouvoirs décisionnels peut mener à sa dilution et à celle des priorités,
- des problèmes d'encadrement efficace du personnel,
- le coût élevé de la spécialisation des salariés,
- la lenteur dans les prises de décisions.

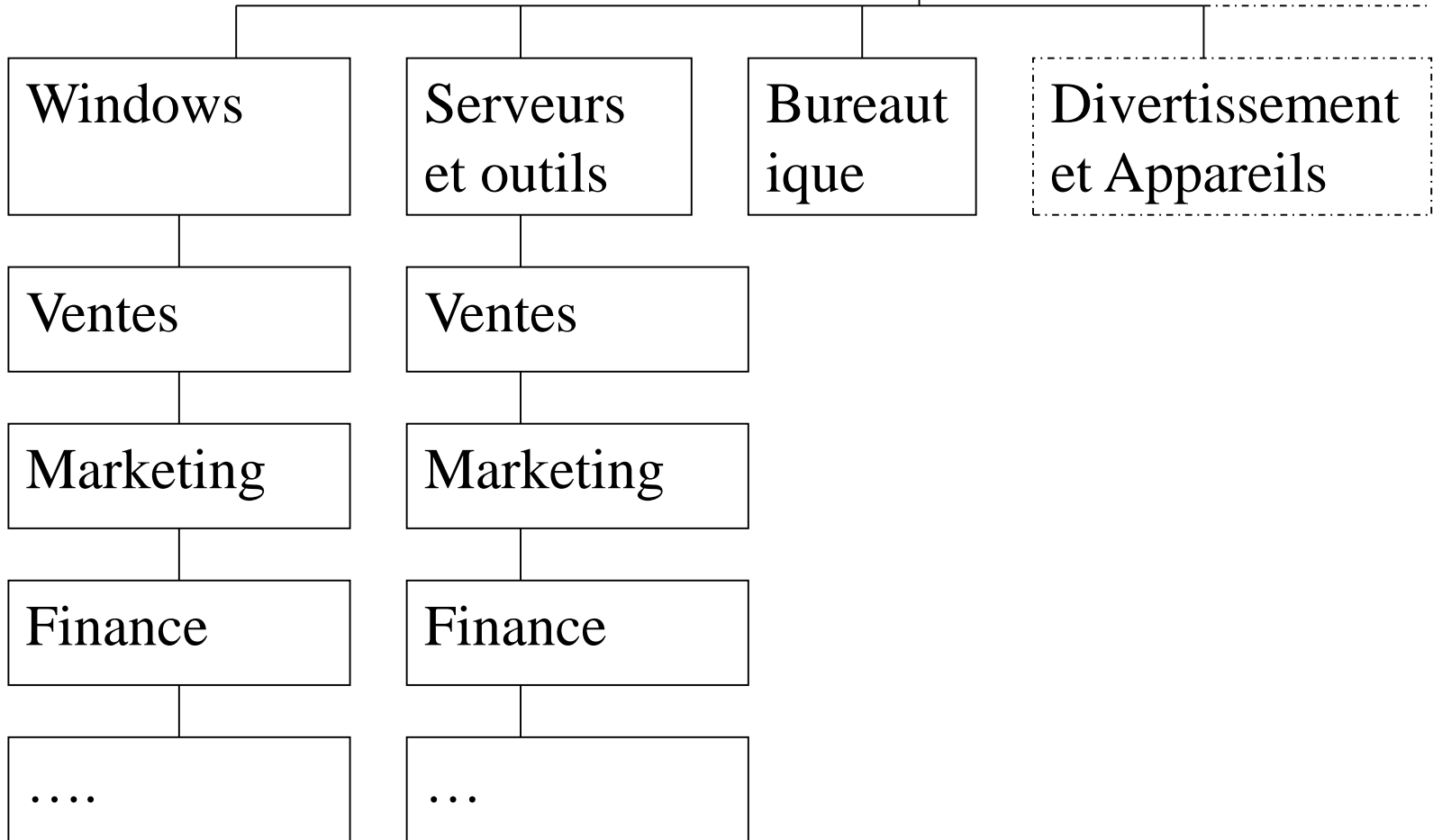
•APPLICATION

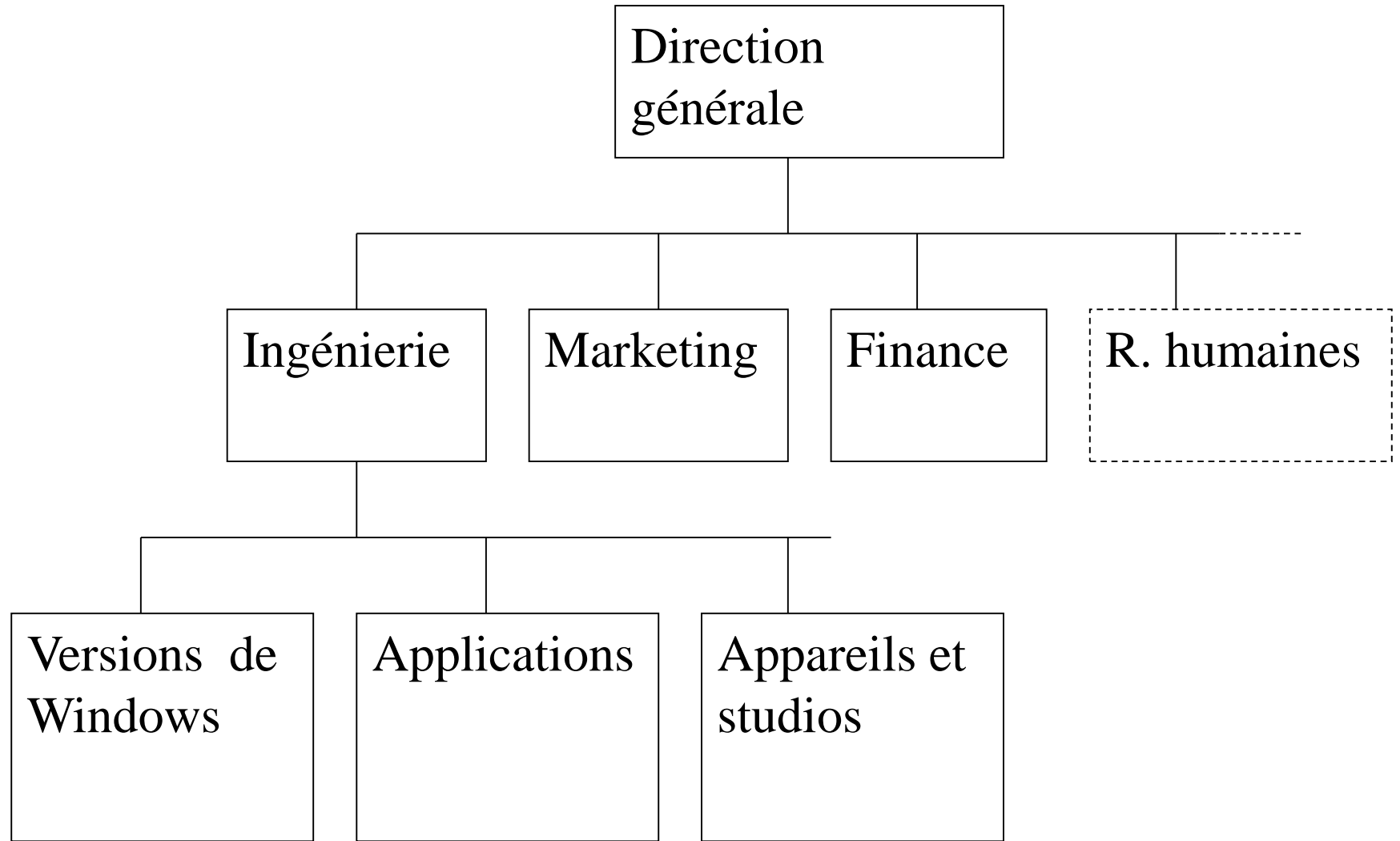
- Durant l'année 2013, le directeur général de Microsoft, Steve Ballmer, annonce une vaste réorganisation du leader mondial des logiciels, afin d'accélérer la mise en œuvre d'une stratégie unique à l'ère ' poste-PC '.



- Jusqu' alors, Microsoft était structurée autour de cinq divisions largement autonomes correspondant aux principaux marchés et produits offerts par la firme, chaque division était dirigée par un directeur responsable
- La nouvelle structure défendue par le DG doit permettre de « se rassembler derrière une stratégie unique pour une seule entreprise, et non plus une collection de stratégie 'division par division', la ligne 'produit' doit être pensée de manière globale et pas comme ensemble de 'divisions isolées' »

Direction générale





III- Contrôle de l'entreprise

- Le succès d'une organisation dépend en grande partie de sa capacité de contrôler son entreprise.
- Dans la plupart des cas, le contrôle est perçu comme une contrainte, voire une limite à la liberté.
- D'un point de vue organisationnel, le contrôle peut être défini comme une « technique », une procédure qui a pour but essentiel d'assurer que les résultats des différentes activités soient conformes aux objectifs préétablis de l'organisation.

- Faisant partie intégrante du management, le contrôle semble, partout nécessaire, à chaque phase d'une opération. il correspond à la technique d'audit qui consiste à examiner une situation pour mettre en évidence les écarts par rapport à un référentiel (norme) donné de façon à engager les actions correctives.
- Le contrôle n'est pas exclusivement final, il fait l'objet d'un **processus permanent dans la vie de l'unité.**

Les moyens de contrôle

- Ils sont nombreux, Les plus connus, du moins les plus pratiqués dans les organisations sont les moyens
 - **physiques,**
 - **matériels et**
 - **symboliques :**
- Le contrôle fondé sur l'application de moyens **physiques** peut être défini comme le pouvoir coercitif.
- L'application des **moyens matériels** (argent par exemple) constitue le pouvoir utilitaire.
- Les autres moyens correspondent au pouvoir normatif tel que le prestige, l'estime, etc...

- De nos jours, qu'elles que soient l'utilité et la forme du contrôle, d'une manière générale, **le contrôle a pour but d'assurer que le résultat des activités soit conforme avec les objectifs de l'organisation,**
- il doit donc jouer un rôle à la fois actif et réactif.
 - **Actif**, dans la mesure où des actions de correction sont prises avant même que les conséquences de certaines décisions aient pu se faire sentir.
 - **Réactif**, lorsque les résultats sont connus et définitifs et que la correction ne peut porter que sur de nouvelles opérations

2- différents types de contrôle

- la forme de contrôle dépend à la fois du type d'organisation et des circonstances. On trouve par exemple les différents types de contrôle suivants :

- **le contrôle anticipé**

Dans ce contrôle, les résultats sont prédits et l'action corrective est mise en œuvre avant que l'opération soit entièrement terminée.

- **le contrôle « tout ou rien »**

Ce type de contrôle se distingue des autres par son processus de vérification, c'est-à-dire que la tâche ou l'opération contrôlée ne peut être accomplie qu'après avoir été passée au *crible*.

- ***le contrôle a posteriori***

- Ce type de contrôle est le plus répandu dans les entreprises, en particulier celles qui pratiquent la gestion budgétaire. Il consiste à comparer les résultats obtenus par rapport à des normes préétablies.

- ***Le contrôle organisationnel***

- Le contrôle organisationnel a pour objectif l'assainissement et l'amélioration constante des systèmes décisionnels et informationnels de l'entreprise. Il ne se limite pas au seul **contrôle technique**. Comme son nom l'indique, le contrôle organisationnel concerne tous les éléments structurels :
 - système de décisions,
 - système d'informations,
 - culture de l'organisation,
 - relations humaines dans l'organisation

Chapitre 4 : La création d'entreprises

- La création d'une entreprise se traduit par la mise en place d'une nouvelle unité de production, matérialisée par un ou plusieurs établissements, le but est de produire des biens et services et faire des profits.
- La création d'une entreprise concrétise une idée et un projet mûrement réfléchi par l'entrepreneur, en établissant un *business plan*, (une étude de marché, une étude financière prévisionnelle, définition de la stratégie...) avant d'accomplir les démarches administratives de la création.

A- Le *business plan*

Appelé plan d'affaire en français, c'est un plan ou un document écrit permettant de formaliser un projet d'entreprise. Pour être compris par tous, le business plan doit être à la fois:

- **Concret et cohérent.**
- **Il doit présenter l'ensemble des actions qui seront conduites par l'entreprise**
- **les moyens utilisés pour y parvenir et**
- **la période estimée pour atteindre les objectifs fixés.**

Il s'appuie également sur les spécificités du projet afin de le démarquer des autres business plans reçus par les investisseurs potentiels.

2-Contenu d'un *business plan*

Le *business plan* doit contenir quatre parties principales, à savoir :

1.une partie relative à l'idée :

qui présente le projet : un descriptif détaillé de la nature de l'activité envisagée (un produit, un service, les caractéristiques, etc.), ainsi que la personne de l'entrepreneur (ses atouts, son parcours, ses relations, ses compétences...)

2- une partie consacrée à l'étude du marché : qui doit répondre à certaines questions, comme:

- le produit ou le service proposé répond à un besoin réel ?
- Et sur le nombre de clients solvables ?
- Est-ce que l'idée peut-elle s'insérer sur le marché et se différencier des offres déjà présentes sur le marché ?
- Est-ce que l'entreprise dispose des atouts nécessaires pour attirer ces futurs clients ou sera-t-il aisé de les acquérir ?
- Quel sont les principaux concurrents ?
- Quelle est la politique de prix que l'entreprise envisagera ?

L'entreprise doit effectuer des études qualitatives et quantitatives pour collecter les informations et formuler des réponses à toutes ces questions.

3 -Une partie définissant la stratégie à mettre en place par la future entreprise pour s'installer durablement.


Pour ce faire, l'entreprise doit d'ores et déjà,


- définir ses plans d'actions vis-à-vis des concurrents, envers les clients et les fournisseurs.
- Elle doit choisir la stratégie à adopter en matière de ressources humaines, quelle politique de recrutement ? De rémunération ?
- Et elle doit prévoir les mesures à entreprendre pour s'adapter aux divers changements, etc.

4une analyse financière prévisionnelle

pour chiffrer toutes les étapes précédentes pour en vérifier la viabilité de l'entreprise en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment lisible (deux à trois ans).

Les prévisions financières comprennent :

 **le plan de financement**, qui permet de connaître vos besoins et les ressources financières nécessaires pour lancer votre projet.

 **Le compte de résultat prévisionnel**, qui permet de connaître l'activité prévisionnelle de votre entreprise, de déterminer son chiffre d'affaires potentielles, d'estimer ses charges, de savoir si le bénéfice dégagé permet de rembourser les emprunts éventuels.

L'élaboration du business plan est une étape préalable qui doit permettre à l'entrepreneur d'évaluer la faisabilité de son projet et ses perspectives et surtout il peut lui servir pour convaincre son banquier en vue d'obtenir le financement.

• **Les démarches administratives**

Lorsque les résultats de l'étude technique (business plan) sont concluants et l'entrepreneur décide de concrétiser son projet, il lui reste d'accomplir les démarches administratives.

En effet, la loi marocaine exige aux entreprises de procéder aux formalités telles que:

1. **l'immatriculation au registre de commerce,**
2. **la déclaration auprès de la direction des impôts,**
3. **l'affiliation à la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS).**

Formalité	Entreprises concernées	Administration compétente
1-Certificat négatif	-Toutes les entreprises, sauf les entreprises qui n'optent pas pour une enseigne.	-Registre du commerce.
2-Etablissement des statuts de la société.	-Toutes les entreprises.	-Fiduciaire ou notaire.
3-Enregistrement et timbres.	- Toutes les entreprises sociétaires.	-Ministère des finances.
4-Dépôt des statuts.	- Toutes les entreprises sociétaires.	-Secrétariat greffier du tribunal de 1ère instance.
5-Etablissement des bulletins de souscription et le cas échéant des actes d'apport.	-les sociétés de capitaux : Les sociétés anonymes particulièrement.	-Fiduciaire ou notaire.
6-Dépôt des fonds de souscription et délivrance d'une attestation de blocage.	-Les sociétés de capitaux et particulièrement les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée.	-Banques.
7-Déclaration de souscription et de	-Les sociétés de capitaux : Les sociétés anonymes particulièrement.	-Notaire.

8-Inscription à l'impôt sur les sociétés.	-Toutes les sociétés.	-Direction des impôts.
9- Inscription à l'impôt général sur les revenus.	-Toutes les entreprises individuelles.	-Direction des impôts.
10-Autorisations administratives.	-Tous les établissements classés.	-Le conseil régional.
11-Inscription à la patente.	-Toutes les entreprises.	-Direction des impôts.
12-Immatriculation au registre du commerce.	-Toutes les entreprises.	-Tribunal de 1ère instance du lieu du siège social.
13-Déclaration à l'inspection du travail.	-Toutes les entreprises.	-Ministère de l'emploi.
14-Affiliation à la caisse nationale de la sécurité sociale.	-Toutes les entreprises.	- CNSS.