



Chapitre 1

L'entreprise et ses fonctions

I. Définition

L'entreprise est un groupe des hommes et des capitaux pour produire des biens. Une entreprise est un groupement humain organisé et structuré mettant en œuvre des moyens et des procédés acquis grâce à un capital dont le but est de concevoir des biens répondant aux besoins d'un marché, de les produire et de les commercialiser. La vente de ces produits ou services va dégager un profil qui montre l'utilité économique de l'entreprise et qui est la condition de son existence.

Le but est donc d'offrir sur le marché un produit que la consommation à envie d'acheter.

II. Importance du secteur textile habillement dans l'économie tunisienne

Le secteur textile habillement est un secteur stratégique de l'économie tunisienne puisque ces exportations représentent 51% de toutes les exportations des industries. Ce secteur représente également 56% de l'ensemble des emplois industriels soit 252000 emplois (1998). Il comprend 1806 unités industrielles dont 1400 sont totalement exportatrices (soit 78%). En confection, les unités sont au nombre de 1419 unités. L'habillement exporte 95% des produits offerts par le secteur textile habillement. Ce secteur occupe une position dominante qui se fonde sur les atouts de notre pays :

- ✓ Stabilité politique et économique
- ✓ La qualité des mains d'ouvres
- ✓ Les niveaux des salaires encore faibles
- ✓ La politique d'investissement souple et encourageante
- ✓ La proximité avec l'Europe

Ces facteurs font de la Tunisie le 4ème fournisseur de l'union européenne dans le secteur textile habillement et ils ont participé à attirer plusieurs marques internationales.

Parmi les points faibles de ce secteur on trouve un taux d'encadrement assez bas. Le matériel utilisé généralement anciens et ne suit pas l'évolution technologique. L'aspect marketing est presque inexistant. La Tunisie tout le long de ces dernières années à fait une bonne réputation d'un pays de sous-traitance avec les façonniers qualifiés surtout au niveau de la lingerie et du Jeans.

III. Les types d'entreprises dans le secteur textile habillement

Dans le secteur de l'habillement, nous distinguons les entreprises suivantes :

- ✓ L'entreprise créative et distributive : c'est une entreprise qui assure à la fois la création, la fabrication et la distribution de ses propres modèles. Elle possède ses propres modèles et son propre marque. Exemple : société MAKNI, MABROUK, LEECOOPER etc..
- ✓ L'entreprise donneur d'ordres : c'est celle qui crée les modèles, choisit les matières premières et prépare toutes les informations concernant le produit c'est-à-dire le dossier technique. Exemple : société Lewis, Boss,
- ✓ L'entreprise sous-traitante : c'est l'entreprise qui fabrique des produits dont la création ne lui revient pas. Elle possède seulement le modèle de fabrication (prototype) qu'elle doit respecter. Cette entreprise peut être responsable de l'achat des matières premières. Elle effectue la coupe, la fabrication et la gestion des stocks. Exemple : Sté Barkous, SRJ etc...



- ✓ L'entreprise façonnrière : c'est le type d'entreprise qui s'occupe seulement de la fabrication du produit. elle n'est pas propriétaire du modèle. En fait, l'entreprise donneuse d'ordres lui accorde la matière coupée ainsi que les fournitures. Il s'agit du type d'entreprise le plus répondu.

IV. les fonctions de l'entreprise

Fayol (Ingénieur des mines françaises 1841-1925) était le premier qui a proposé une classification des fonctions. Il a défini six fonctions de l'entreprise :

- ✓ **Technique** : Etude du produit, préparation du travail de production, fabrication, contrôle des produits
- ✓ **Commerciale** : l'étude du marché, l'achat, la vente, l'après-vente, gestion des commandes et des ventes.
- ✓ **Financière** : Elle permet de réunir et de gérer les capitaux et aussi les bénéfices.
- ✓ **Comptable** : Son rôle est d'enregistrer les opérations, d'établir les prévisions et de contrôler.
- ✓ **Sécurité et sociale** :
 - Sécurité : protection des personnes et des biens contre les risques d'accidents.
 - Sociale : le personnel travaillant dans l'entreprise est vivant en société (le médecin, l'assistant social, etc...)
- ✓ **Administrative** : qui a cinq aspects
 - prévoir
 - organiser
 - commander → les cinq impératifs de Fayol
 - coordonner
 - contrôler

1. la fonction technique

Les services de la fonction technique sont :

- ✓ **Bureau d'études** : il effectue le cahier de charge des produits, il fait des contrôles et des essais au laboratoire sur les matières premières et il crée le modèle.
- ✓ **Bureau de méthodes** : il prépare le dossier technique, il choisit le mode de travail, il prépare les gammes et les temps de fabrication.
- ✓ **Le service de planification** :
 - l'ordonnancement qui établit le programme d'exécution des commandes en tenant compte des délais de fabrication, des temps de fabrication des produits et de la capacité de production de l'atelier.
 - Le lancement : son rôle est de déclencher l'exécution des opérations de fabrication et d'enregistrer les résultats et les contrôles.
- ✓ **Le service production** : Elaboration du produit suivant le dossier technique et le programme établi par le planning.
- ✓ **Le contrôle technique** : contrôle des produits selon le type de résultats recherché ; il suit la fabrication dans le temps pour s'assurer qu'elle se déroule suivant les prévisions.



- ✓ **Le service annexe** : il comporte l'entretien ayant pour rôle de tenir en bon état le matériel et il comporte également les manutentions c'est-à-dire tout déplacement de la matière à l'exception de ceux prévus pour les opérations de fabrication.

2. Fonction commerciale

Les services qui assurent la fonction commerciale sont :

- le service achat dont la mission est :
 - acheter les quantités convenables au bon moment, au meilleur prix et à la meilleure qualité.
 - Approvisionner la matière première (mettre en stock).
 - Etablir les commandes, concevoir et contrôler les achats.
 - Vérifier les factures
- le service vente dont la mission est :
 - l'étude du marché : reconnaître les besoins de la clientèle et de possibilités de concurrence.
 - La publicité, la représentation commerciale.
 - Le mode de distribution
 - Les prévisions de ventes
 - La promotion des produits
 - Etablissement des commandes des clients, des factures et le règlement des ventes.
 - L'après-vente : une vente n'est pas accomplie que lorsque le produit est consommé.
- le service gestion de stocks (achats et ventes)
Il assure :
 - la classification et la codification des stocks
 - l'arrangement de façon à faciliter la recherche soit de matière première ou de produits finis.
 - La compatibilité du contenu des stocks en quantité et en valeur.

3. Fonction financière

Elle est assurée par le service financier. Ce service a pour rôle de gérer les capitaux de l'entreprise. Les ressources de l'entreprise proviennent du capital social, les réserves (5% des bénéfices) et aussi des emprunts bancaires. Ces ressources sont soit mis en circulation dont une partie est disponible appelée la trésorerie soit conservés à la disposition de l'entreprise. Les réserves sont des bénéfices non distribués qui servent à compenser les pertes ou à acheter du matériel.

4. Fonction compatible

Elle est assurée par le service comptabilité. Il a pour mission :

- enregistrer les mouvements d'opérations traduits sous forme de valeurs : chaque opération de dépense ou de recette est enregistrée. L'enregistrement total des opérations permet de mettre en évidence la situation exacte de l'entreprise (le bilan), de calculer les bénéfices, de suivre la marche de l'entreprise (exp. de chiffre d'affaire).
- De prévoir le budget à partir des données enregistrées.



- De contrôler les opérations réellement effectuées et de les comparer aux prévisions : c'est le contrôle budgétaire

5. Fonction de sécurité et social

- Service de sécurité : protéger les personnes et les biens contre les perturbations ou les dangers qui peuvent affecter la bonne marche de l'entreprise.
→ Protéger le personnel contre les accidents c'est le rôle du comité de sécurité.
→ Protéger les biens contre les incendies, les vols et les accidents.
- Le service social : ce service comprend une assistante sociale qui a pour rôle de faciliter la vie du personnel de l'entreprise et en particulier en dehors des heures de travail. Elle a également un rôle de conseil. On trouve également le médecin de travail qui a pour rôle préventif celui d'éviter l'altération de la santé des travailleurs. Il surveille les conditions d'hygiène dans l'entreprise et assure les visites d'embauche et les examens périodiques. On retrouve également la représentation du personnel qui constitue l'intermédiaire entre les salariés et l'employeur. Cette représentation se divise en deux structures :
 - les délégués du personnel qui ont pour rôle le contrôle de l'application des lois.
 - Le comité de l'entreprise ayant pour rôle l'amélioration des conditions de travail et le contrôle des activités du service social.
- Le service personnel : ce service assure la gestion du personnel d'une part et d'autre part il prend en charge la formation du personnel en fonction des besoins internes de l'entreprise. Le directeur des ressources humaines est à la tête de ce service.

6. Fonction administrative

Elle est assurée par trois services :

- l'administration générale : elle comporte la direction générale dont le rôle est :
 - la prévision : c'est-à-dire la fixation des objectifs futurs de l'entreprise et de la détermination des moyens pour y prévoir.
 - L'organisation : c'est-à-dire la préparation des tâches entre les différents services de l'entreprise.
 - La coordination entre tous les services
 - Le commandement : c'est-à-dire la direction des membres de l'entreprise.
 - Le contrôle qui consiste à vérifier si tout se passe en respectant le programme fixé et les ordres donnés.
- La direction administrative : elle assure la direction des services tel que le courrier, l'économat, la gestion du magasin, l'archive, les communications, la paie, la mécanographie (ensemble des moyens permettant d'enregistrer, de traiter et envoyer les informations) etc.
- La gestion : c'est l'ensemble de service de conseil de l'entreprise par exemple le service juridique chargé de vérifier que les activités de l'entreprise respectant les lois.
 - Les assurances : assurer l'entreprise, les biens et le personnel.
 - Le service informatique
 - Le service de relations extérieures constitué par des conseillers extérieurs tel que les avocats, les conseillers de fiscalité, des ingénieurs-conseils.



Exercice :

Une entreprise envisage d'intégrer un nouveau produit. Dégager selon vous les fonctions qui interviennent, les services faisant parties de ces fonctions ainsi que leurs rôles respectifs.

Réponse :

L'administration générale propose d'intégrer un nouveau produit → Etude avant-projet.

Fonction	Services	Rôle
Commerciale	Vente (marketing)	Etude du marché
Technique	Bureau d'étude	Etude des produits proposés – conception
Financière	Financier	Répondre à la possibilité de financement
administrative	Direction générale	Décision

V. L'organigramme :

Toute entreprise quelle que soit son importance et son activité possède une structure de fonctionnement c'est-à-dire une organisation entre les différents organes correspondants aux fonctions nécessaires à la vie de l'entreprise. Cette structure reflète les niveaux de responsabilité et des liaisons de tous les types entre les personnes.

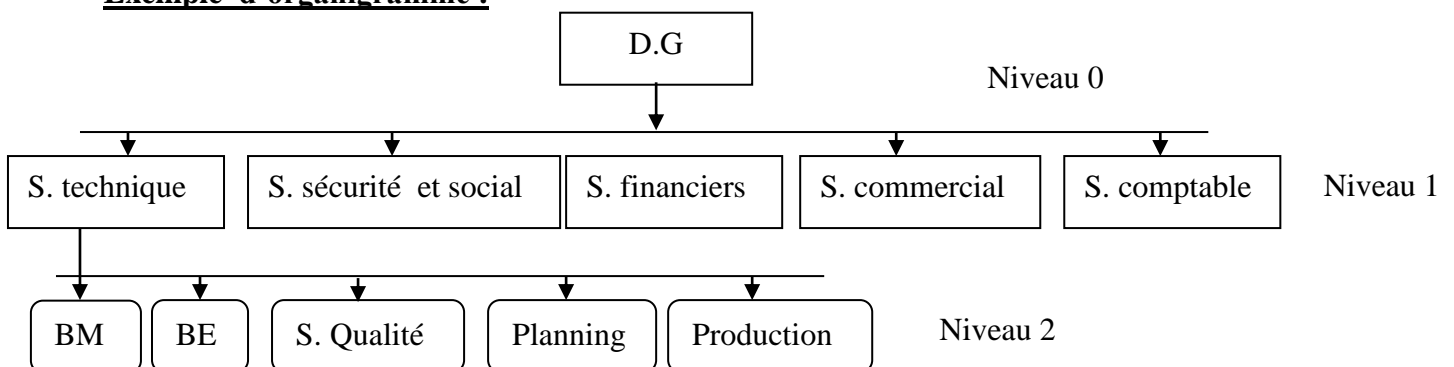
V.1. Définition

L'organigramme est la représentation graphique des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. C'est-à-dire la structure de fonctionnement de l'entreprise.

L'organigramme permet d'identifier les différentes fonctions et définit leurs relations, il précise le nombre de niveaux hiérarchique, le champ de commandement de chaque position soit pour l'ensemble de l'organisation, soit pour les parties constitutives.

L'organigramme est alors un outil d'observation permettant de décrire une situation existante.

Exemple d'organigramme :



V.2- Les types d'organigrammes

La structure de l'entreprise traduit l'assemblage des différents organes de l'entreprise. Ces organes correspondent aux fonctions à assurer. Elle apparaît dans un organigramme qui comporte aux moins les liaisons hiérarchiques.

- ✓ La structure hiérarchique centralisée : cette structure représente les différents niveaux d'autorité des personnes dans une entreprise. Elle est recommandée par Henri Fayol. Dans ce type de structure les responsables donnent des ordres aux subordonnés qui les



exécutent. Elle est constituée par : la direction générale, les cadres supérieurs, moyens et inférieurs et les salariés de base.

- la direction générale : elle représente le 1^{er} responsable de l'entreprise, elle est classée au sommet de l'échelle hiérarchique.

➔ Elle a donc l'autorité absolue. C'est elle qui commande et rend toutes les décisions importantes.

Généralement, la direction générale comporte un président directeur général, un directeur général adjoint et un bureau d'ordre central, des secrétaires et un bureau d'études des projets.

- les cadres : ils sont placés entre la direction générale et les salariés de base. Ils occupent une position privilégiée, d'une part ont de l'autorité sur les salariés de base et d'autre part peuvent influencer les décisions de la direction générale puisque toutes les informations sont transmises à travers eux.

- Les salariés de base : ils se situent en bas de l'échelle, se sont généralement les ouvriers, les chauffeurs, les gardiens. Leur rôle essentiel est l'exécution des ordres donnés par les cadres et la direction générale de l'entreprise. Leur travail est généralement routinier et parfois pénible.

- ✓ La structure hiérarchique décentralisée : elle est caractérisée par le pouvoir délégués jusqu'au niveau le plus bas. Il existe donc des relations de coordinations entre les services du même niveau hiérarchique et le subordonné est intégré dans la prise de décision afin d'atteindre les objectifs définies pour chaque groupe structurel.
- ✓ La structure fonctionnelle : elle est recommandée par Taylor et suppose que les individus aient une capacité intellectuelle limitée pour cela il est préférable d'accorder à chacun une tâche bien spécifique pour qu'il l'accomplisse correctement. Les fonctions principales sont rattachées à la direction générale et de même le responsable de chaque fonction doit être spécialiste dans son domaine.

Exemple : la direction générale de l'entreprise sera assurée par un responsable spécialiste en management.

Cette structure présente les avantages suivants :

- Une définition claire des responsabilités
- La spécialisation des individus
- La maîtrise des tâches
- L'augmentation de la productivité

Exercice :

Dans une entreprise de confection complète on vient de recevoir une commande d'articles.

1°/ quelles sont les informations nécessaires à indiquer sur la commande.

2°/ quels sont les étapes de traitements de cette commande.

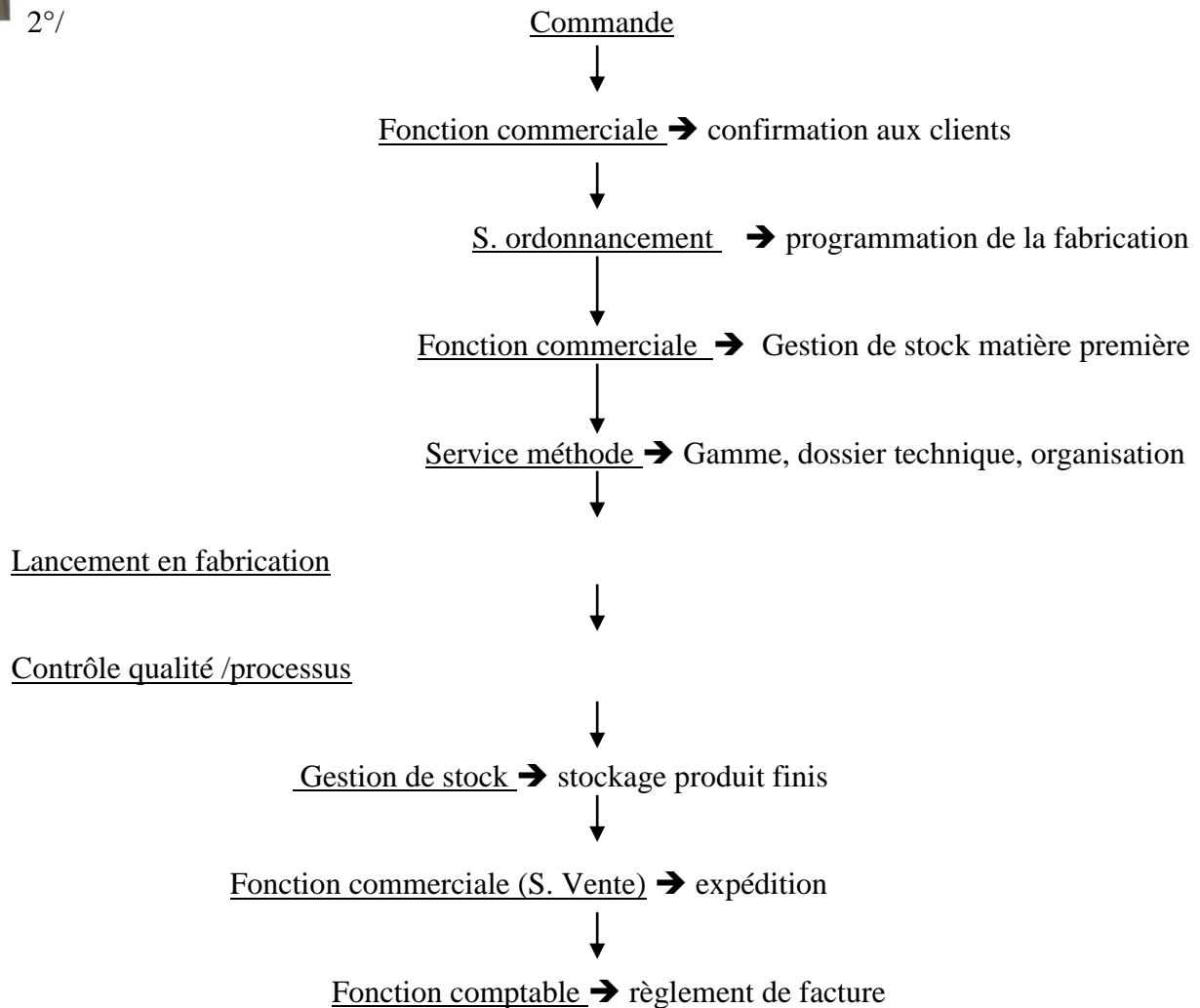
Réponse :

1°/ les informations nécessaires à indiquer sur la commande sont :

- Bordereau de coupe (taille, quantité, ..)
- Délai de livraison
- Référence de l'article
- Modèle
- Dossier technique
- Référence client



2°/



VI. Le fonctionnement général d'une entreprise de confection

L'entreprise de confection a les mêmes principes de fonctionnement que les autres entreprises industrielles mais elle présente particularités tel que :

- le caractère saisonnier de la fabrication
- l'influence de la mode
- la grande diversité de produits fabriqués (formes, tissus, coloris,..)

VI.1- connaissance du marché

L'entreprise doit connaître ses clients directs (détaillants, grands magasins, grandes surfaces, les centrales d'achats...) qui constituent la clientèle de l'entreprise. Les consommateurs finaux sont des clients indirects pour l'entreprise. Elle donne de l'importance aux besoins et aux exigences de la clientèle consommatrice.

VI.2- conception du produit

La conception c'est la création du produit répondant à un besoin. En effet, le vêtement ayant un caractère fonctionnel doit répondre à des aspirations psychologiques et sociologiques très liées à la culture. La tâche du créateur (styliste et modéliste) consiste alors à exprimer ces tendances par des formes, des lignes ce qu'on appelle le style.



VI.3- présentation de l'image

Le consommateur veut s'habiller de la façon qui correspond le plus à son niveau social ou au mieux à l'image qu'il a de lui-même ou qu'il veut donner, pour cela il a besoin d'un ensemble de choix possible. Ainsi, l'entreprise de confection doit concevoir plusieurs modèles constituant un ensemble appelé collection qui doit être vue et exposée à la clientèle dans les salons, à travers la publicité par image, dans les revues, à la télévision etc. l'entreprise doit aussi s'occuper des moyens et des coûts de réalisation et de distribution pour pouvoir déterminer le prix de revient et de vente.

VI.4- enregistrement des besoins

Il se fait par les représentants et les services commerciaux de l'entreprise. L'enregistrement des bons de commandes permet de :

- comparer les quantités à fabriquer avec les possibilités de réalisations dans les délais souhaités.
- Procéder à la commande de matière première et fournitures
- Ajuster le programme de fabrication par rapport aux prévisions de ventes faite à l'avance. Le service ordonnancement s'occupe des opérations de traitement des commandes.

VI.5- adaptation de la production

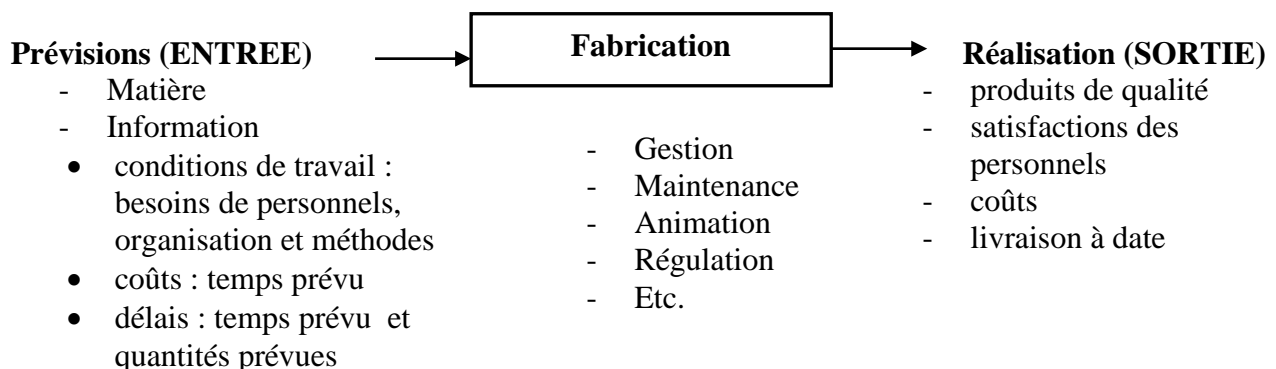
Dès que les modèles sont créés, la collection constituée et les commandes enregistrées, toutes les mesures sont prises pour assurer la fabrication :

- la préparation de l'organisation dans l'atelier de fabrication et la préparation des méthodes de travail permettant d'obtenir la meilleure productivité.
- L'élaboration des programmes prévisionnels de production et d'approvisionnement en matière première.

Ces deux actions sont obtenues par l'activité des services méthodes et ordonnancement.

VI.6- la fabrication

La fabrication englobe tout ce qui traite la matière depuis la réception du tissu et fourniture jusqu'à l'entrée des produits finis en magasin. On peut définir la fabrication comme étant un système comprenant une entrée une sortie.



- ✓ Ce que comprend l'entrée (les prévisions) : on classe l'entrée en deux catégories d'une part la matière à travailler et d'autre part toutes les informations utiles à la fabrication.
 - La matière : il s'agit principalement des tissus, des doublures et toutes les fournitures qui entrent dans la nomenclature du produit et utilisée en fabrication.



- Les informations : on distingue plusieurs types d'informations.
 - * les informations objectives qui concernent les produits c'est-à-dire les indications fournies par le dossier technique qui précise les formes, les dimensions des composants, les matières et les fournitures, les critères de qualité etc.
 - * les quantités à fabriquer, les délais prévus et les dates de lancement en fabrication, les coûts prévisionnels et les conditions de travail.
 - * les informations utiles à la fabrication : elles concernent
 - + L'organisation générale de l'atelier (structure des lignes de fabrication)
 - + L'équilibrage des charges des différentes postes ensuite l'effectif et la qualification du personnel (tableau de polyvalence)
 - + Les méthodes aux postes (modes opératoires, aménagement)
 - + Les temps opératoires
 - + Le matériel (nombre et type)
 - + Les moyens de manutention

✓ Ce que comprend la sortie (réalisations faites)

On retrouve :

- les objectifs lancés avant la fabrication : les produits fabriqués, les quantités produites, les délais, les coûts qui résultent en grande partie du temps réellement consommé en fabrication ainsi que de la matière utilisée.
- La satisfaction du personnel vis-à-vis des conditions de travail.

Théoriquement toutes ces réalisations doivent être les plus conformes possibles aux objectifs.

✓ Ce que comprend la fabrication

Elle se divise en deux parties :

- la fabrication proprement dite qui est composé des moyens matériels et de leur organisation. Elle comprend des postes de travail ou des opérateurs qui sont attribués à des tâches correspondant à leurs qualifications en ayant le matériel adéquat. L'organisation des postes en lignes de fabrication plus au moins spécialisé à un certain type de produit, à certains modèles, à des certaines matières etc.
- la gestion : elle concerne tout ce qui est en rapport avec le bon fonctionnement du processus :
 - + L'animation des personnes (l'ambiance de travail, le suivi, le contrôle, le rendement, information sur les délais etc.)
 - + La régularisation du travail permet de maintenir l'équilibre des charges des différents postes et de contrôler l'avancement des travaux pour assurer l'objectif des délais.
 - + La maintenance des outils de fabrication dans l'état de fonctionnement en faisant l'entretien des matériels et le contrôle de son état de marche.

VI.7- La mise à disposition

Cela concerne le stockage et l'expédition de produits finis.

Il existe deux principes dans la mode de livraison qui conditionne le fonctionnement de l'entreprise :

- le travail « sur stock » : c'est-à-dire que l'entreprise constitue une réserve de produits finis duquel sont prélevés les commandes. Il est rencontré pour les fabrications des produits classiques et stables.
- Le travail à la commande : on ne fabrique que ce qui est commandé.