

PARTIE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Dans le monde en perpétuel développement, surtout sur le plan des besoins et des technologies, l'entreprise, unité économique et sociale, est amenée à opter pour des actions essentiellement influentes pour mieux servir le public, notamment la clientèle, pour ainsi mieux assurer l'écoulement de ses produits et services sur le marché. Et pour améliorer la gestion des entreprises notamment les PME, la connaissance des atouts nécessaires au succès ainsi que l'aspect spécifique de l'entreprise qu'on veut piloter s'avère importante.

En général la direction d'une entreprise s'avère composé de termes plus complexes. Cette complexité nous invite à bien distinguer la classification des entreprises et la mission de chaque département existant dans la société. En effet, il faut connaître les champs d'application de travail où nous allons intégrer, bien étudier le terrain, disposer des informations nécessaires à l'aide d'une enquête pour obtenir des données rentables. Tout cela doit être fait avant de mettre en place de nouveau stratégie pour une gestion d'entreprise. Dans cette première partie nous allons à mieux connaître c'est qu'un établissement KEMBA et les fonctionnements de son organisation et on va définir quelques termes qui englobent la gestion.

Pour bien mener notre étude de cas de la gestion des PME, la première partie de cet ouvrage contient trois chapitres dont le premier chapitre est réservé à l'historique et activité de l'établissement KEMBA, le deuxième chapitre abordera la définition de la gestion des PME, le troisième et dernier chapitre concernera le cadre théorique de la recherche.

CHAPITRE 1 : STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

L'établissement KEMBA est une société qui a son propre statut. Le terme gestion paraît très important dans fonctionnement d'une société. En effet nous allons connaître dans ce premier chapitre l'identité de l'Ets KEMBA et le déroulement des différentes activités qui se trouve à l'intérieur même de la société. Elle entreprend en tant qu'entreprise certaines activités.

Section 1:Organisation

L'établissement KEMBA est un établissement individuel composé de 04 (quatre) restaurants dont Big Bang Annexe, Big Bang ZOOM Akoronrano, le Big Bang FIARO Ampefiloha et un autre appelé SOAVA du sous douane à l'aéroport IVATO. A l'heure actuelle cette société n'est composée que de 03 (trois) restaurants car, durant la crise qui sévit le pays en 2009 le Big Bang ZOOM Ankorondrano a été incendié par les manifesteurs de la grève.

L'établissement KEMBA est inscrit au registre du commerce de la société RCS, comme toute personne morale, elle a son propre statut :

- Nom : Etablissement KEMBA
- Nature : Entreprise individuelle
- Capital: 20 000 000 Ariary
- NIF: 20 000 805 27
- N° STAT: 521 161 119 97 0006 16
- Siege Social: Big Bang Annex
- lot IVE 101 AA Behoririka Antananarivo (101)
- Date de création : chaque restaurant a sa date de création car le propriétaire n'a pas crée ses sociétés en même temps.
- SOAVA c'est le plus ancien crée en 1998
- ZOOM Ankorondrano en 2002
- Big Bang Annexe en 2004
- Big Bang FIARO en 2006
- Société individuelle
- Non classé dans la classification de restaurant (restaurant Ravinala à Etoile)

1.1. Implantation

La politique générale de cette société consiste à s'implanter le plus possible dans la zone d'affaires économiques et intéressant par les touristes et les hommes d'affaires.

Le siège social se situe au centre ville d'Antananarivo à Behoririka.,

1.2. Objectif et activité de l'entreprise

L'établissement KEMBA a pour objectif l'exploitation de restauration, ainsi que toutes les activités commerciales ou financières pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

1.2.1. Les activités principales

L'établissement KEMBA a comme activités principale l'exploitation de restaurant en d'autre termes vend de nourritures transformées. Cela veut dire qu'il utilise certains aliments comme matières premières.

Son but est de satisfaire les commandes des clients. Les matières premières sont transformées uniquement selon les besoins de la clientèle et le processus de travail de transformation est immédiat. Dans le cas de ce restaurant, les produits finis doivent être obligatoirement frais suivant la qualité demandée pour pouvoir être adopté au marché.

1.2.2. Les activités annexes

Les activités annexes accompagnent les activités principales. Dans ce cas ,c'est un peu comme un acte commercial direct car il s'agit de certains produits finis après les avoir achetés auprès des grand fournisseurs, comme le cas de la vente de boissons pour le bar du restaurant.

L'établissement KEMBA pratique aussi des ventes à emporter car il dispose d'une épicerie à l'extérieur du restaurant.

1.3. Structure de l'entreprise

En 2004, l'établissement KEMBA comptait 105 salariés mais après la crise de 2009 ,ce nombre est diminué en 56 salariés seulement composés de 31 femmes et 25 hommes y compris le PDG. Pour mieux distinguer l'hierarchisation dans cette entreprise, on va présenter ci-dessous son organigramme.

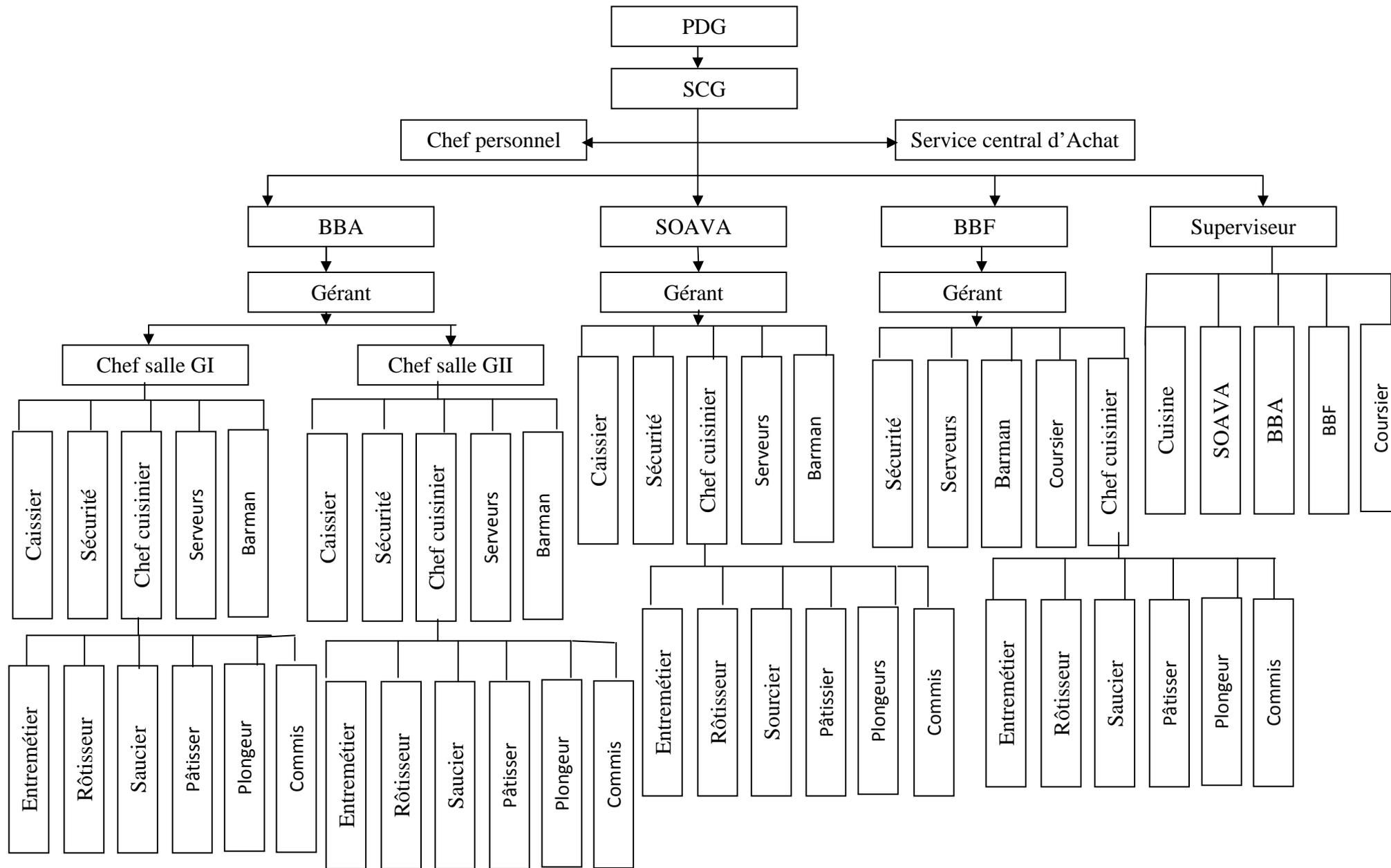
Le PDG : Président directeur général, est chargé de contrôler le déroulement de toutes les exploitations et l'évolution de la vie de la société.

Le chef personnel : est le responsable de l'embauche et en même temps superviseur de tout ce qui se passe dans les salles des restaurants.

Le gérant : qui se charge de l'animation du restaurant, négociateur avec le client qui veut louer la salle pour certains évènements et il accueille aussi les clients, surtout des nouveaux, et les aident à choisir la place qui leurs convient.

Figure N°01 : Organigramme de l'ETS KEMBA

~ 6 ~



Source : Ets KEMBA

Comme le restaurant Big Bang annexe Behoririka est ouvert 7j / 7j et 24 h sur 24 h, les employés se répartissent en deux groupes dont groupe I (GI) qui travaille le jour de 7h du matin jusqu'à 19 h du soir, groupe II (GII) tous les employés qui travaillent pendant la nuit de 19 h jusqu'à 7 h du matin.

Le chef salle GI est le responsable du restaurant le jour

Le chef salle GII est le responsable du restaurant la nuit.

Les serveurs: ce sont les personnes qui ont pour mission de servir les clients, prendre leurs commandes et même parfois suggèrent d'autres menus .

Le Barman : celui qui est chargé de servir des boissons aux consommateurs.

Les caissiers: ce sont les personnes responsables de la caisse, reçoit le paiement des clients et établissent les factures avec le cachet de l'établissement

Service Centrale d'Achat (CA): s'occupe du magasin de stockage pour l'approvisionnement des 03 restaurants de l'établissement KEMBA.

Le coursier : celui qui est responsable d'achat des fournitures pour le restaurant si les commandes des besoins n'existent pas dans le CA.

Le Service Contrôle de Gestion ou SCG : gère l'administration comptable de la société et en même temps contrôle toutes les activités de l'établissement.

Le contrôle de gestion définit la capacité de disposer d'un niveau nécessaire et suffisant de contrôle interne.

Le superviseur : il lui appartient de contrôler la qualité des marchandises qui entrent dans le magasin de stockage, il est aussi responsable de la qualité de produits qu'on offre aux clients au niveau de service et même au niveau de département de cuisine concernant la propreté des matériels.

Le chef cuisinier (ou chef de brigade) est responsable de l'ensemble de la cuisine d'un restaurant. Il compose les menus et la carte des mets, organise et répartit le travail, annonce les commandes et contrôle les plats à être servis. Parfois, il engage ses collaborateurs.

L'entremétier, est chargé des potages, des légumes, des plats aux œufs, des pommes de terre et des pâtes alimentaires ;

Le pâtissier, chargé des desserts, des pâtisseries, des compotes, salades de fruits et des glaces.

Le commis, chargé des découpages des légumes et viandes, afin de décharger son supérieur du surplus de travail.

Le plongeur, chargé du nettoyage de la vaisselle. On peut avoir recours à lui pour la préparation de certains aliments simples.

Section 2 : les composantes du cycle de fonctionnement de l'établissement KEMBA

L'établissement possède sa propre stratégie pour bien améliorer le fonctionnement de ses 03 restaurants, voici les 03 grandes composantes au cycle de son fonctionnement comprennent l'achat et l'approvisionnement, la caisse, le comptable.

2.1. Achat et Approvisionnement

C'est le département du Central d'Achat qui s'occupe de l'achat et approvisionnement de l'établissement KEMBA. La gestion du stock incombe évidemment à ce département.

2.1.1. Processus de commande

Le responsable de la salle au restaurant établit le bon de commande contenant tous les nécessaires pour répondre aux besoins des clients. De même le chef cuisinier établit aussi son bon de commande pour tous les ingrédients nécessaires pour préparer les plats ou les menus répondant aux exigences des consommateurs. Ces bons de commande sont ensuite expédiés auprès du responsable du Centrale d'Achat qui livre les produits avec un bon de livraison contenant le prix de chaque marchandise. Chaque facture contient la quantité, le prix unitaire et le prix total des achats effectués.

La commande est établie en trois exemplaires, l'original est remis au chef des achats à la centrale d'achat, une copie destinée au contrôleur et une copie reste chez le chef cuisinier. Le chef cuisinier doit porter sur la liste du marché les qualités demandées pour chaque article à acheter.

La réception des articles de la liste du marché doit être effectuée par le chef cuisinier ou son adjoint et le contrôleur. Elle doit être matérialisée par un bon de réception établi par le contrôleur et signé conjointement par le chef de cuisine et le contrôleur.

Le bon de commande doit contenir fidèlement toutes les informations portées sur la demande d'achat et préciser également, la date de commande, le délai de livraison, les conditions de paiement, le numéro de la demande d'achat s'y rapportant, la qualité commandée, le prix unitaire (HT ou TTC selon les marchandises), le cout total, et les conditions de transports besoin est (à charge fournisseur ou à charge du restaurant).

2.1.2. Contrôle

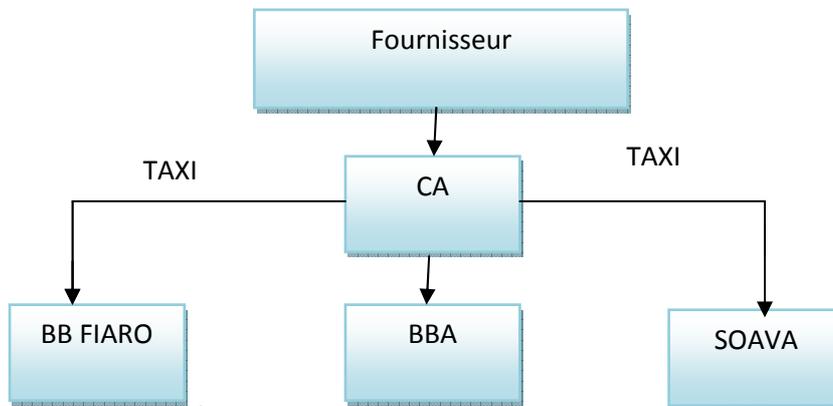
Les produits livrés au restaurant sont suivies d'un contrôle par le gérant ou le superviseur qui veille à ce que les bons de commandes correspondent aux bons de

livraisons et les marchandises soient en bon état. Et si les marchandises sont incomplètes à cause de l'insuffisance dans le magasin de stockage car le fournisseur n'a pas encore livré les commandes du CA, ce dernier débrouille pour les avoir. Les produits qui manquent sont à compléter le jour même afin d'éviter l'insatisfaction des consommateurs, la personne chargée s'appelle le coursier du CA.

2.1.3. Circuit de distribution.

Pour les deux restaurant FIARO et SOAVA, leurs bons de commande sont à rendre au CA Behoririka afin d'être validés. Le CA se charge de livrer les produits de deux restaurants par taxi.

Figure N°02 : Schéma de circuit de distribution.



Source : investigation personnelle

Le CA et le BBA se trouvent à Behoririka alors il n'ya pas de difficulté dans la livraison des marchandises. Mais pour FIARO et SOAVA ce n'est pas le cas, alors le CA n'a pas d'autres moyens que de louer une voiture pour livrer les besoins des deux restaurants.

2.2. La caisse

La caisse est une partie très importante dans les activités commerciales du restaurant, c'est un lieu de paiement. Elle enregistre les recettes du restaurant.

2.2.1. Le fonctionnement de la caisse

Nous avons dit avant que le restaurant est ouvert 24 h sur 24 h et les salariés sont divisés en 02 groupes GI ET GII, le fonctionnement de la caisse est comme suivant ; il y a ce qu'on appelle le fonds de caisse qui sert à rendre la monnaie aux clients, ce fonds de caisse reste dans la caisse tous les jours qui suivent. Ensuite les dépenses et les bénéfices qui sont à rendre au CA et le responsable du CA verse la somme au compte de l'entreprise. Et, quand le caissier GI termine son travail à 19 h, il ne partira que lorsque le caissier du soir et après avoir effectué « la PASSATION » qui est un acte de vérification de toutes les tâches effectuées à la caisse, elle concerne le billettage des recettes, le

décompte du fonds de caisse et la séparation du fonds de caisse et les recettes du GI. Et le lendemain c'est le même travail qui se répète mais la différence c'est que le caissier du jour enregistre tous les billettages dans un registre papier format A 4 pour être validé. Il y a 02 sortes de registre :

- le registre CA contenant le billettage de billet à remettre au CA.
- le registre caisse contenant le billettage de billet que le compte de l'entreprise doit créditer.

Tous ces registres sont faits en 03 exemplaires dont le premier pour le CA et la deuxième pour le PDG et le troisième pour le service de l'administration comptable.

2.3. La comptabilité

Toutes les opérations de la société sont détaillées dans des livres tenus selon la loi et les usages du commerce. La comptabilité désigne la tenue des comptes de l'entreprise de tout ce qui est comptable dans le sens du possible d'être compté et comptable dans le sens d'autorité d'être compté selon le plan comptable.

Dans l'Ets KEMBA, sa comptabilité est gérée par le service comptable à l'aide des pièces justificatives en vue de preuves d'entrée et sortie du compte de l'entreprise. Le comptable est le responsable de ce compte, celui-ci établit le bilan et le compte de résultat de l'entreprise. L'Ets KEMBA effectue des travaux comptables sur une période pour dégager le résultat et présenter la situation à la fin.

Section 3 : Le client

Un Client est une personne ayant acheté un ou des produits de l'offre de l'entreprise. Les clients sont des prospects qui ont mené à son terme au moins un acte d'achat.

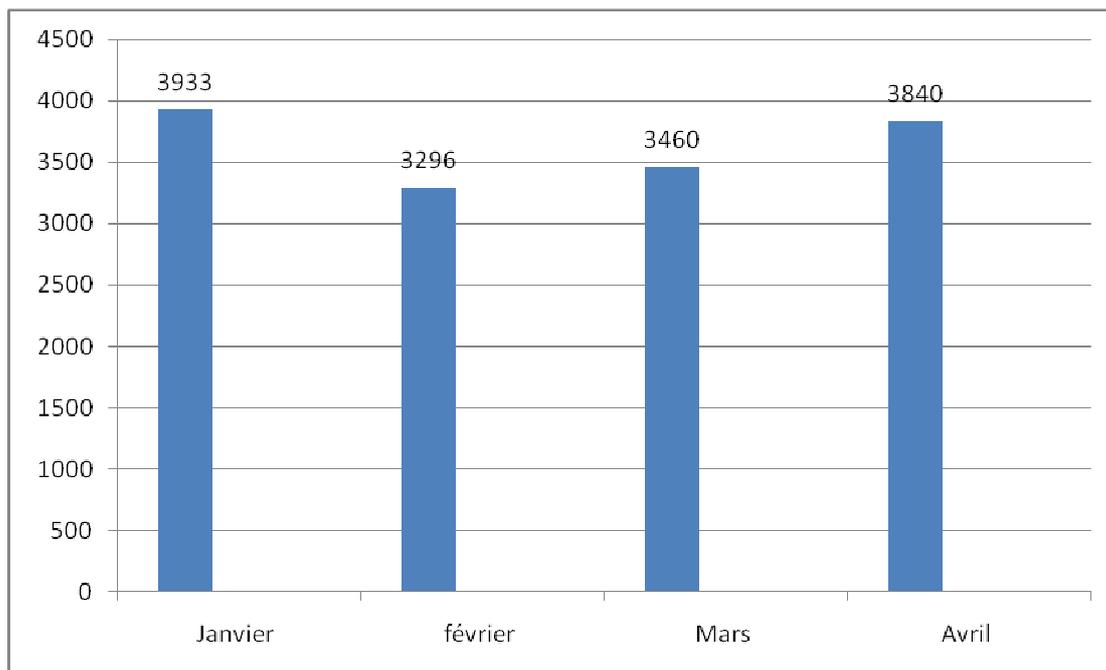
3.1. Evolution du nombre des clients de l'Ets KEMBA

Les clients de l'Ets KEMBA ne sont pas stables, leur nombre varie d'un moment à l'autre. Pendant notre stage au sein de cette entreprise du mois de Février au mois d'Avril 2011, le nombre des clients ne sont pas les mêmes : au mois de janvier 3933 clients, au mois de février 3296 clients, au mois de mars 3460 clients et au mois d'avril 3840 clients. En effet, le responsable affirme que pendant le mois de Février le nombre baisse car c'est la saison morte. Tandis qu'à partir du mois de mars le nombre de clients qui visite le lieu de restaurants paraît beaucoup plus nombreux car c'est la haute saison, cela explique que le chiffre d'affaire de l'entreprise KEMBA dépend de l'effectif de ses clients. C'est pourquoi le client est un facteur important dans le bon fonctionnement d'un restaurant. Pour le

restaurant SOAVA le nombre de ses clients dépend du nombre des vols nationaux et ce des vols internationaux, ainsi pendant la période de vacance on remarque une forte effectif des touristes.

Voici un graphe en bâton qui montre l'évolution de client de l'Ets KEMBA du mois de janvier 2011 au mois d'avril 2011.

Figure n°03 : Répartition de l'effectif client du mois de janvier au mois d'avril 2011



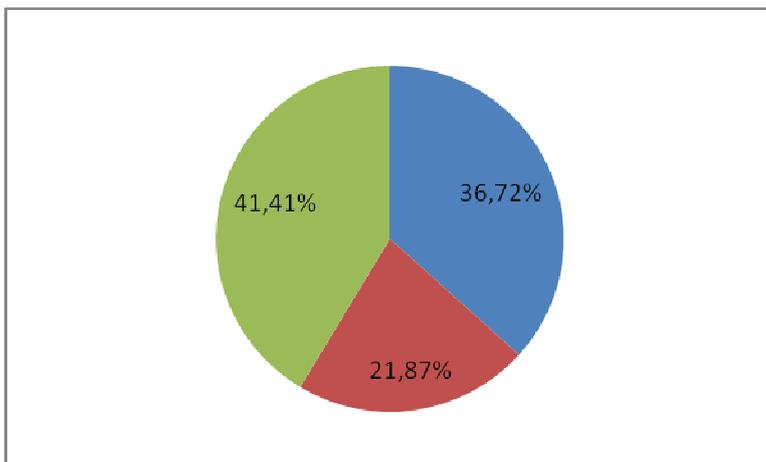
Source : investigation personnelle

3.2. Répartition des clients par restaurant

Compte tenu de la répartition des clients de l'Ets KEMBA par restaurant, c'est le restaurant SOAVA qui détient plus de clients car il reçoit plus de 50 (cinquante) clients par jour et détient aussi les chiffres d'affaires intéressants. La deuxième place revient au BBA avec 47 clients au maximum par jour et la troisième place est détenue par le BBF avec 28 clients par jour au maximum. SOAVA parait le restaurant le plus fréquenté de 03 (trois) restaurant de l'Ets KEMBA car il y a toujours de vols presque tous les jours dans l'intérieur de la grande île qu'à l'extérieur, alors le nombre de passagers du vol désigne le nombre de client du restaurant. Pour le restaurant BBA le nombre de ses clients dépend du nombre de clients qui joue dans le casino et ce de clients qui se logent chez « First Hôtel ». Et pour le restaurant BBF la moitié de ses clients réside sur les salariés des ministères.

Voici les effectifs des clients de chaque restaurant pendant le mois d'Avril représentés dans la figure n°04.

Figure n°04 : Effectifs de client de chaque restaurant de l'Ets KEMBA



Source : investigation personnelle

Le vert indique la part de clients du restaurant SOAVA et le bleu celle du restaurant Big Bang Annexe et le rouge indique la part du restaurant Big Bang Fiaro. La clientèle de SOAVA occupe une large place dans l'entreprise par rapport aux deux autres restaurants. Le lieu où se trouve SOAVA explique la pluralité de ses clients, l'aéroport est un endroit fréquenté pendant sept jours sur sept de la semaine car il y a toujours des vols nationaux qu'internationaux. Pour le restaurant BBA, il se trouve dans un quartier populaire et entouré de grand magasin et de lieu de vente comme le bazar de pochard et art malagasy.

D'après l'observation que nous avons vu lors de notre stage, les clients de l'Ets KEMBA sont composés des clients étrangers et des clients malgaches.

Pour conclure ce chapitre, la description de l'Ets KEMBA nous permet de voir que c'est une entreprise composée de chaînes de restaurants en plein développement et qui mérite un modèle de gestion en tant que PME. Dans notre étude l'Ets KEMBA a pour objectif de donner la meilleure satisfaction pour sa clientèle dans le cadre de la gestion des PME. Une entreprise de restauration n'est pas différente des autres entreprises de production ou de commerciale car leurs survis dépendent tous des clients alors le client joue un rôle important dans la vie d'une entreprise. En effet ce qui explique que le client est roi, sans le client une société n'a pas une raison d'exister. Et dans le chapitre suivant la définition de la gestion des petites et moyennes entreprises seront abordée.