

# SOMMAIRE

CHAPITRE I : INTRODUCTION A L'ECONOMIE ET ORGANISATION DES ENTREPRISES.....	2
CHAPITRE II : DEFINITION ET MODE D'ANALYSE DE L'ENTREPRISE.....	5
CHAPITRE III : TYPOLOGIE DE L'ENTREPRISE.....	11
CHAPITRE IV : INSERTION DANS LE TISSU ECONOMIQUE.....	20
CHAPITRE V : L'ENTREPRENARIAT : LA CREATION D'ENTREPRISE.....	24
CHAPITRE VI : L'ACTIVITE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE.....	28
CHAPITRE VII : L'ACTIVITE DE PRODUCTION.....	41
CHAPITRE VIII : LA LOGISTIQUE.....	54
CHAPITRE IX : LES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE.....	56
CHAPITRE X : LE FINANCEMENT DANS L'ENTREPRISE.....	70

## CHAPITRE I : INTRODUCTION A L'ECONOMIE ET ORGANISATION DES ENTREPRISES

L'entreprise constitue un maillon essentiel de l'activité économique. Et effet, elle est l'agent économique à la base de la création des biens et services nécessaires à la satisfaction des besoins individuels et collectifs. Elle est par là même l'agent économique créateur de richesse par excellence.

La nécessité de la recherche des Voies et moyens indispensables à la survie et à l'existence de l'entreprise conduit à la naissance d'une discipline consacrée à l'étude de l'économie et de l'organisation de l'entreprise.

Mais qu'est ce que l'économie et l'organisation de l'entreprise ?

**L'économie et organisation** de l'entreprise est composée de deux entités distinctes mais indissociables : économie d'entreprise et organisation d'entreprise.

Il importe de savoir ce que recouvre chacune des deux entités pour mieux appréhender la discipline ECONOMIE ET ORGANISATION DES ENTREPRISES.

## **I-L'ECONOMIE D'ENTREPRISE**

A l'origine l'économie se subdivisait en science de gestion et en science économique.

### **A-Science de gestion**

La science de gestion est la science des décisions stratégiques et tactiques qui permettent de déterminer la combinaison la plus efficace des moyens matériels et des ressources humaines pour atteindre un objectif de rendement et de productivité.

Elle est basée sur l'application d'une technique ou d'une technologie.

Exemple : la technique comptable, technologie.

- La science de gestion comprend trois grandes branches.
  - La gestion commerciale (marketing)
  - La gestion financière (gestion comptable)
  - La gestion des ressources humaines (management)

### **B-Science économique**

C'est la science de l'administration des ressources ou des biens de la nation, de la collectivité c'est-à-dire de l'administration du patrimoine.

La science économique comprend trois grandes branches d'analyse :

La macroéconomie

La microéconomie

## La mésoéconomie

### C-La naissance de l'économie d'entreprise

La naissance de l'entreprise est partie de l'esprit d'initiative et de créativité de personne (entrepreneur) mus par la recherche de profit. En effet, les découvertes scientifiques qui ont conduits à la révolution industrielle à partir du XVIII e siècle ont suscité d'initiatives et de créativité en matière d'entreprise.

La recherche de profit et le souci d'optimiser le profit ont amené les entrepreneurs à mettre en place des stratégies pour atteindre leurs objectifs.

Ainsi est née l'économie d'entreprise intimement liée au capitalisme économie d'entreprise. La meilleure utilisation des ressources de l'entreprise pour optimiser les rendements et les projets.

## II-L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

### A-Définition

L'organisation de l'entreprise est la manière dont celle-ci utilise ses moyens financiers, matériels et humains pour atteindre un objectif. Elle désigne aussi la mise en œuvre des méthodes et techniques pour la gestion optimale de ses ressources. L'organisation est pratique, elle est distincte de la structure.

Structure : La mise à la disposition de l'entreprise de l'ensemble de ces moyens.

Organisation : mise en œuvre de la structure.

La structure concerne la mise en place des éléments de gestion c'est à dire des moyens, méthode et technique permettant à l'entreprise de mener à bien ses activités. La structure est théorique alors que l'organisation est pratique.

### B-Objet de l'organisation de l'entreprise

L'organisation vise l'utilisation optimum de ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise.

### C-Importance de l'organisation de l'entreprise

L'organisation de l'entreprise révait une grande importance pour diverses raisons :

Raison économique : elle permet d'améliorer la productivité, le rendement et d'accroître la compétitivité. La compétitivité est la capacité de l'entreprise à tenir face à ses concurrents.

Raison rationnelle : l'optimisation de la satisfaction par l'utilisation de peu de ressource c'est-à-dire que l'entreprise vise toujours la maximisation de son profit en minimisant le plus possible toutes ses charges.

L'économie et l'organisation de l'entreprise sont des notions fondamentales dont la connaissance est nécessaire pour comprendre l'entreprise dans tous ses aspects :

-caractéristique, fonctionnement, etc....

## CHAPITRE II : DEFINITION ET MODE D'ANALYSE DE L'ENTREPRISE

### I-DEFINITION DE L'ENTREPRISE

#### A- Définition générale

L'entreprise est généralement définie comme organisme financièrement indépendant réunissant des moyens matériels financiers et humains destinée à produire des biens et services pour le marché, qui signifie de réaliser le profit.

Elle a sa politique qui lui permet d'avoir des ressources et les gère de manière autonome sans recevoir l'ordre d'une entité extérieure.

## B- Autres définitions

A côté de la définition générale ; il existe des définitions variées les unes par rapport aux autres mais qui constitue des spécifications de la définition générale en produisant des biens marchants.

### 1-L'entreprise : unité de production

Elle définit ici comment une unité de transformation de matières premières en produits manufacturés. L'accent est mis ici sur l'entreprise en tant qu'unité ou source de création de richesse (définition macroéconomique).

### 2-L'entreprise : groupement humain organisé

Pour l'ordre des experts comptables l'entreprise est un groupement humain organisée qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour extraire, transporter, transformer et distribuer les biens et services. Selon eux, les biens services sont créés pour les groupements humains organisés (en unité de production).

### 3-L'entreprise : unité de répartition de richesse

L'entreprise est considérée par les employés et partenaires sociaux comme une unité dont l'activité consiste à la distribution de revenu : salaire pour les employés, dividende pour les associés ; intérêts pour les créanciers.

### 4-L'entreprise : une cellule sociale

Pour les sociologues, l'entreprise est une réunion d'individus poursuivant des objectifs communs et prenant des décisions de manière autonome. Pour le sociologue, l'entreprise est une cellule sociale dans laquelle l'on peut constater la solidarité, une coopération, la communication mutuelle. Tout cela se traduit par des relations sociales.

### 5-L'entreprise : un système

#### a- un système : Definiton

Un système est une structure ou une organisation qui réunit en son sein des éléments ayant une fonction précise et qui sont interdépendant dans leur fonctionnement.

b- l'entreprise un système organisé

L'entreprise est un système car elle regroupe en son sein des organes remplissant des fonctions précises et qui sont liés par des liens d'interdépendances.

c- l'entreprise, un système finalisé

C'est un système finalisé car l'ensemble des organes concourant à la réalisation de l'objectif final qui est la maximisation du profit ou du but ultime, la survie de l'entreprise et son développement dans l'environnement.

d- l'entreprise, un système ouvert

L'entreprise est un système ouvert car elle entretient des relations avec des partenaires extérieures ou l'environnement extérieur : l'Etat et les administrations, les fournisseurs, les établissements financiers, les clients, les autres entreprises, les créanciers, les associés, etc...

e- l'entreprise, un système régulé

L'entreprise est un système régulé car ses organes s'adaptent en permanence dans leur fonctionnement à l'environnement pour atteindre ses objectifs.

Il existe quatre (4) modes de régulation du système entreprise :

- la régulation par anticipation : c'est l'adaptation de l'entreprise à son environnement par la prévision des perturbations externes éventuelles (Programmes, budgets) ;
- la régulation par erreur : c'est l'adaptation de l'entreprise à l'environnement par la correction des écarts entre les objectifs fixés et les réalisations (Ex : plans de redressement);
- la régulation par alerte : c'est l'adaptation de l'entreprise à l'environnement par des actions posées moment même où les perturbations surviennent (Contrôle de Gestion);
- l'autorégulation : c'est l'adaptation de l'entreprise à son environnement de façon automatique en dehors des prises de décisions (automatisation).

## II-MODE D'ANALYSE DE L'ENTREPRISE

Plusieurs théoriciens et praticiens ont donné ou proposé leur conception de l'entreprise de son organisation et de sa gestion. Ainsi, plusieurs écoles de théories de l'entreprise se sont succédés dans l'histoire dont les plus grandes sont l'école classique et l'école des relations humaines. A coté de ces écoles, d'autres s'inspirent des conceptions des écoles précédentes ainsi que de leurs insuffisances, vont proposer d'autres théories sur l'entreprise.

#### A-L'école classique

L'école classique est née dans le contexte de la révolution industrielle avec la naissance des unités industrielles qui emploient de la main d'œuvre nombreuses et généralement non qualifiées (main d'œuvre agricole). Dans ce contexte où la plupart des ouvriers issus des masses pauvres et non qualifiés servaient à la production dans les usines va naître la conception classique de l'organisation du travail dans l'entreprise et de la place de l'homme considérée comme un simple outil, un simple instrument de production. Selon cette conception, la motivation de l'homme était uniquement la rémunération (salaire).

-L'américain **Frédéric Winslow TAYLOR (1856-1915)**. Avec son organisation scientifique du travail (OST).

-Le français **Henry FAYOL (1841-1925)** et l'anglais **Lyndall F. URWICK** avec l'organisation administrative du travail (OAT).

-L'allemand **Max WEBER (1864-1920)** avec sa théorie sur la bureaucratie.

Les deux premières conceptions sont appelées **conception managériale** de l'organisation de l'entreprise tandis que la dernière est appelée **conception sociologique** de l'organisation de l'entreprise.

#### 1-La **conception de Taylor**

Cette conception procède d'une étude scientifique du travail. Taylor l'a appelé organisation scientifique du travail (OST). Elle est basée sur quatre principes :

\_ **L'étude ou la division scientifique du travail** qui consiste en une analyse des opérations ; une décomposition des opérations en tâche élémentaire une délimitation spatiale (occupation de l'espace) des opérations ; un chronométrage des opérations une meilleure maîtrise du temps de travail.

- La sélection scientifique de la main d'œuvre : il s'agit pour chaque tâche bien définie le profit de l'ouvrier à même de la réaliser.

-**La coopération étroite** entre la direction (l'encadreur) et l'ouvrier pour assurer une meilleure exécution des ordres.

- **la rémunération faite au rendement** : plus vous produisez mieux, vous êtes payés.

L'organisation scientifique du travail vise avant tout la simplification de la tâche pour une meilleure exécution et une amélioration du rendement. Cette conception de l'organisation du travail par sa simplification à outrance va entraîner à terme un aboutissement des travailleurs à cause du caractère mécanique des tâches ne faisant appel à aucun effort intellectuel. Cela va entraîner une forte baisse de la productivité malgré les salaires élevés et les heures supplémentaires

## **2\_ Fayol et la gestion administrative**

Pour Henry Fayol les activités d'entreprise se regroupent en 6 fonctions. Les relations entre la direction et les travailleurs se font dans le cadre de ses 6 fonctions. La fonction administrative est celle qui assure la coordination entre les autres fonctions et permet donc la gestion des activités de l'entreprise.

Fayol considère que l'organisation des activités de l'entreprise nécessitent la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions qui sont : prévoir, organiser, coordonner, contrôler.

## **3-Weber et la bureaucratie**

Pour Max Weber, la relation entre l'entreprise et le travailleur s'analyse en termes d'autorité. Il s'agit pour lui de déterminer l'origine de l'autorité. Selon Weber, l'autorité tire son origine dans trois sources. Ainsi il parle :

- D'autorité charismatique : le dirigeant détient alors son autorité de charisme, de sa personnalité.
- D'autorité traditionnelle : le dirigeant tire ici son autorité des habitudes en place dans l'entreprise.
- D'organisation bureaucratique : ici l'entreprise est organisée de manière rationnelle et le dirigeant détient son autorité du droit (la légalité) et de la réglementation de l'entreprise. Pour Weber c'est la forme la plus efficace de l'organisation.



## **B\_ l'école des relations humaines**

Cette école est née dans les années 1930 à la suite de la crise économique de 1929.

Cette école propose une nouvelle approche des relations de l'homme au travail, des relations entre l'entreprise et l'homme. Pour l'école des relations humaines, l'homme ne doit plus être considéré comme un simple outil de production mais comme un maillon essentiel de l'organisation de l'entreprise.

L'homme doit être considéré en tant que personne "psychique" ou psychologique. La prise en compte de l'aspect psychologique de l'homme est un facteur favorisant énormément l'apport de l'homme dans le processus de production et de gestion dans l'entreprise.

Ces études sur la nouvelle approche de l'homme au travail se sont inspirées des travaux de la psychologie appliquée de Sigmund FREUD (psychanalyse) qui fait ressortir l'importance des facteurs psychologiques des comportements de l'homme au travail. Aussi les travaux d'Abraham MASLOW sur la hiérarchie des besoins de l'homme ont montré que la seule motivation de l'homme au travail ne peut être le niveau du traitement salarial.

Ainsi l'on peut dire que la prise en compte du facteur psychologique permet une amélioration du rendement des travailleurs. En effet l'homme a besoin de se sentir impliqué associé à la gestion de l'entreprise et aux prises de décision en son sein.

L'entreprise doit créer les conditions qui permettent à l'homme de s'épanouir sur son lieu de travail de se sentir en société. Elle doit créer les conditions sociales (mise en place de cellule sportive, culturelle, création de mutuelle, création de cadre de rencontre et de communication entre travailleurs et entre travailleurs et dirigeants) permettant au travailleur de mieux s'affirmer. Elle doit donc arriver à faire de la vie et des objectifs de l'entreprise un souci majeur pour le travailleur qui les intègre dans son vécu quotidien et dans ses objectifs personnels.

Les théoriciens qui ont le plus défendu cette théorie des relations humaines au travail sont **Georges Elton MAYO, Kurt LEWIN, FREDERICK HERZBERG.**

❖ **Georges MAYO (1880-1949)**, l'australien est considéré comme **le fondateur du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail**. Il effectua plusieurs enquêtes et recherches sur la psychologie du travail qui lui ont permis de conclure que l'augmentation de la productivité n'est pas due à l'amélioration des conditions techniques de travail mais au changement des relations humaines entre les membres du groupe. Il préconise la mise en place de structure d'autorité laissant plus de responsabilités aux travailleurs.

❖ **Kurt LEWIN (1890-1947)**

Ces travaux ont porté sur la dynamique de groupe. Selon lui, est plus facile de changer des individus formés en groupe que de changer chacun d'eux séparément.

❖ **Frederick HERZBERG (1923-2000)**. Ces études ont porté sur la motivation de l'homme au travail. Pour lui, l'entreprise doit adapter ces méthodes d'organisation du travail aux besoins du travailleur pour prendre en compte les motivations de celui-ci au travail. Selon lui l'homme connaît deux catégories de besoin :

-**Besoin d'entretien** : dont la non satisfaction entraîne des conflits.

-**Besoin de réalisation** : dont la satisfaction répond aux contingences d'ordre social.

Ces deux types de besoins commandent que le travailleur ait plus de liberté et de responsabilité dans le travail. Il faut donc enrichir les tâches et les élargir c'est-à-dire les rassembler sur un même poste de travail.

## **C- Les autres écoles**

### **1-L'école mathématique (1945)**

Elle est née avec la deuxième guerre mondiale et utilise les outils mathématiques dans la résolution des problèmes quantitatifs (statistique, recherche opérationnelle, outils informatiques).

## **2-L'école des systèmes sociaux**

Cette école s'est inspirée de l'insuffisance de l'école des relations humaines et des excès des écoles mathématiques. Pour elle l'organisation est efficace si elle atteint ses objectifs dans la mesure où les motifs de l'action de ses membres sont satisfaits. C'est à dire que les méthodes et les conditions de travail doivent être organisées de telle sorte que le personnel puisse atteindre ses propres buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'entreprise.

Outre ces écoles, l'on peut citer :

- L'école sociotechnique
- L'école néoclassique
- L'école de la gestion par un système
- Etc.

## **CHAPITRE III : TYPOLOGIE DE L'ENTREPRISE**

On opère une classification des entreprises suivant essentiellement deux types de critères :

- Les critères juridiques
- Les critères économiques

Au-delà de ses deux critères, il apparaît important de voir le cas spécifique des entreprises multinationales.

## **I- LES CRITERES JURIDIQUES**

Suivant les critères juridiques, on distingue :

- Les entreprises publiques
- Les entreprises privées

### **A) Les entreprises publiques**

#### **1. Définition**

Une entreprise publique est une entreprise appartenant à l'Etat, c'est-à-dire dont le capital appartient à l'Etat.

L'entreprise publique est une entreprise régit par le droit public. Les employés de cette entreprise sont considérés comme agent de l'Etat.

On a un cas particulier d'entreprise publique appelée entreprise semi-privée dont le capital appartient majoritairement à l'Etat dont le personnel est régi pour une partie par le droit public et pour une autre par le droit privé.

Il faut cependant préciser que de nos jours avec la mise en œuvre de l'acte uniforme en matière de Droit en affaires dans le cadre de l'OHADA, les entreprises publiques fonctionnent comme des entreprises privées et les employés régis donc par le Droit privé.

#### **2. Les différentes entreprises publiques**

##### **Il existe divers types d'entreprises publiques**

- Les Etablissements publics Nationaux (E.P.N :E.P.A et E.P.I.C)
- Les Régies
- Les Entreprises Nationalisées
- Les Concessions
- Les Sociétés d'économies mixtes

##### **a- Les Etablissements Publics Nationaux (E.P.N)**

Ce sont les entreprises produisant des biens et services destinés à la collectivité moyennant paiement. Ces entreprises ont la particularité de ne pas être autonome financièrement. Le financement des activités de ces entreprises se fait sur le cadre budget de l'Etat. Les décisions sont prises dans le cadre de la tutelle étatique. Il existe deux types d'établissements publics :

- Les Etablissements Publics à caractère administratif
- Les Etablissements Publics à caractère industriel et commercial

#### **a1) Les Etablissements Publics à caractère administratif (E.P.A)**

Ces Etablissements produisent des biens et services non marchant destinés à la collectivité. Ils ne sont pas des entreprises en tant que telles car ils n'ont pas d'autonomie financières. Ils fonctionnent grâce à des dotations budgétaires de la part de l'Etat ou des collectivités publiques.

EX : les universités, les hôpitaux régionaux, la RTI avant, Frat-mat, les services postaux avant.

#### **a2) Les Etablissements Publics à caractère industriel et commercial E.P.I.C)**

Ce sont des établissements jouissant de l'autonomie financière et fonctionnant comme les entreprises privées. Ils produisent des biens et services marchands (destinés au marché). C'est à dire qu'ils ont un objectif de rentabilité financière (profit) mais la recherche de profit n'est pas l'objectif principal.

EX : Les CHU, le BNETD, l'AEROPORT, le PORT, la RTI, la SOTRA

#### **b- Les régies**

Tout comme les E.P.I.C, jouissent de l'économie financière avec une obligation de résultat.

EX: la SOTRA avant, le port Autonome, l'aéroport avant.

#### **c- Les offices**

Ce sont des structures de l'Etat dont la gestion des activités se fait de manière autonome et dont les prises de décisions sont faites par des dirigeants mais dans le cas d'une orientation définie par la tutelle.

Exemple : L'OSER, l'ancienne ONT

#### **d- Les Entreprises Nationalisées**

Ce sont les entreprises privées dont le capital passe dans le patrimoine de l'Etat ou des collectivités publiques. Les travailleurs sont considérés comme agent de l'Etat. La nationalisation se fait généralement en cas de faillite du secteur privé soit pour mauvais

gestion, soit pour conjoncture éco défavorable ; elle se fait aussi pour des raisons purement politiques. (Contrôle de secteur stratégique par l'Etat) c'est les télécommunications.

#### **e- La concession**

La concession consiste par l'Etat ou les collectivités publiques à céder l'exploitation d'un domaine d'activité ou d'un secteur d'activité au privé en contrepartie de rémunération et dans le respect de condition prévue dans un cahier de charge.

L'Etat dans le contrat de concession est appelé concédant et l'entreprise exploitant concessionnaire.

La concession est limitée dans le temps et peut être renouvelée à l'échéance.

Exemple : Secteur de l'eau et secteur de l'électricité.

### **3- Les sociétés d'économies mixtes**

Ce sont des entreprises appartenant à l'Etat et qui dans leur fonctionnement et leur gestion s'apparente à des entreprises privées avec la recherche de profit comme principal objectif. Depuis quelques années, l'OHADA fait obligation au Etat membre du traité, de constituer les sociétés d'Etat dans la même forme que les entreprises privées en matière d'organisation de fonctionnement et de gestion.

Ainsi les entreprises publiques doivent être régies par les règles de droit privé et ne doivent faire l'objet d'aucun traitement de faveur de la part de l'Etat pour ne pas que soit fausser le jeu de concurrence.

A ses entreprises s'ajoute les entreprises semi-privées dont le capital appartient en majorité à l'Etat ou aux collectivités publiques et qui sont régies à même temps par le droit public et le droit privé et qui de nos jours fonctionnent conformément à la réglementation OHADA.

Exemple : la RTI, la Poste de C.I, la CECP, la Sotra, la SODEFOR

#### **B) Les entreprises privées**

##### **1. Définition**

Une entreprise privée est une entreprise dont le capital appartient en totalité ou en majorité à des particuliers (personnes physiques ou morales). Ces entreprises sont régies par le droit privé.

##### **2. Les différentes formes d'entreprises privées**

Il existe deux grandes formes d'entreprises privées :

-Entreprises individuelles

-Entreprises sociétaires : sociétés

A ses deux formes, il convient d'ajouter un troisième type de forme hybride.

### **a-Entreprises individuelles**

Ce sont des entreprises appartenant à une seule personne (personne physique). Le patrimoine de l'entreprise est confondu à celui du propriétaire.

Ce dernier est responsable de manière définie des actes posés dans le cadre de l'entreprise.

C'est généralement les entreprises de type familial que l'on rencontre dans les petits commerces, l'artisanat, les petits services (transport urbain non organisé : wôô, gbaka).

### **b-Entreprises sociétaires**

Ce sont les entreprises créées par l'association de deux ou plusieurs personnes physiques et/ou morales de droit privé (par des particuliers). Ces entreprises sont connues sous l'appellation « société ».

Il existe deux types d'entreprises sociétaires :

-Les sociétés de personnes

-Les sociétés de capitaux.

A ces deux types, l'on ajoute un troisième type de forme intermédiaire .**LA SARL.**

#### **b-1.Les sociétés de personne**

Ce sont des sociétés dans lesquelles la responsabilité des associés vis-à-vis des tiers est solidaire et indéfinie.

Les parts des associés ne sont pas cessibles. Tout départ d'un associé entraîne la dissolution de la société.

On a :

-**La société en nom collectif (SNC)** : tous les associés sont responsables de façon solidaire et indéfinie aux yeux de la loi ; tous les associés sont commerçants du point de vue juridique.

-**La société en commandite simple (SCS)**. On a : il existe deux types d'associés : les commandités (qui gèrent la société) responsable de manière solidaire et indéfinie vis-à-vis des tiers et les commanditaires dont la responsabilité est limitée à leurs apports.

#### **b-2. Les sociétés de capitaux**

Ce sont des sociétés dont les associés ne sont pas considérés pour leur personne mais pour leurs apports dans la société. La responsabilité des associés est limitée à leurs apports dans la société.

Les parts des associés sont librement cessibles. On a :

- **La société anonyme (SA)** dont les associés appelés actionnaires, reçoivent des parts appelées **actions** et dont la responsabilité est limitée à leurs apports dans la société.
- **La société en commandite par action (SCA)** : dont les commanditaires ont les parts représentées par des actions librement cessibles ; les commandités sont dans la même situation que ceux de la **SCS**

### **b-3.La société de type intermédiaire (SARL)**

Il s'agit de la société à responsabilité limitée (**SARL**). Les associés ont leur responsabilité limitée à leur part. Ces parts sont cessibles avec l'accord de la majorité en nombre des associés de détenant  $\frac{2}{3}$  des parts.

### **c -Entreprises individuelles ayant une forme sociétaire**

Il existe des entreprises individuelles qui par leur forme s'apparentent à des sociétés dans lesquelles la responsabilité de l'associé **unique** est limitée à son apport dans l'entreprise.

C'est le cas du type d'entreprise né en Allemagne sous l'appellation **EIMANNGESELSCHAFT** et connu en France sous l'appellation : **Entreprise Unipersonnelle à responsabilité Limitée (EURL)** qui s'apparente à la société à responsabilité limitée (**SARL**).

Il en est de même du cas de la **Société Anonyme Unipersonnelle (SAU)** qui s'apparente à la société Anonyme.

## **II- LES CRITERES ECONOMIQUES**

Les critères économiques de classification des entreprises sont les suivantes :

- Le critère de la nature de l'activité ou du domaine d'activité.
- Le critère du secteur d'activité.



- Le critère de la dimension ou de la taille.

### **A) Le critère de la nature de l'activité**

Selon ce critère, on a :

- Les entreprises agricoles
- Les entreprises industrielles ou de transformation
- Les entreprises commerciales
- Les entreprises de prestation de service : Télécommunication, transport.

### **B) Le critère du secteur d'activité**

Selon ce critère, les entreprises se regroupent en secteur d'activité :

- **Secteur primaire**
- **Secteur secondaire**
- **Secteur tertiaire**

#### **1. Secteur primaire**

Ce secteur regroupe :

- Les entreprises agricoles : palme CI, la SAPH, SODESUCRE.
- Les entreprises d'exploitation forestière et minières SODEMI, les entreprises d'exploitation pétrolière.
- Les entreprises de pêche.
- Les entreprises d'élevage.

#### **2. Secteur secondaire**

Ce secteur regroupe les entreprises de transformation ou entreprise industrielle. On a dans le secteur industriel :

- Les industries de base ou industries lourdes : les entreprises sont constituées d'entreprises de productions de matériaux lourds, d'outils, de machines-outils ; les entreprises sidérurgique (les aciéries : **IGUEMETAL, ACIELOR**).

- Les industriels mécaniques :

Exemple : les entreprises de fabrication d'automobiles

Exemple : Citroën, Mercedes, BMW, Toyota, Renault.

- Les industries aéronautiques
- Les constructions aérospatiales
- Les industries de constructions navales
- Les industries chimiques
- Les industries pharmaceutiques
- Les industries de technologie de pointe (fabrication d'électroménager)
- Les industries agro-alimentaires

### **3. Secteur tertiaire**

Ce secteur regroupe les entreprises commerciales (entreprise de distribution) et les entreprises de prestation de service (transport télécommunication) ainsi que les entreprises de spectacles, les entreprises d'hôtelleries et les entreprises d'assurance.

#### **C) le critère de la taille ou de la dimension**

Suivant ce critère, il existe trois types d'entreprises

\_ La petite entreprise

\_ La moyenne entreprise

\_ La grande entreprise

#### **1. La petite entreprise**

La petite entreprise est une entreprise de type familial (entreprise individuelle). Elle n'a généralement pas d'employé salarié, les exploitants étant généralement des membres de la famille.

On rencontre la petite entreprise dans le secteur du commerce (commerce de détail), des petits services, dans le secteur informel et dans l'artisanat.

Les activités de la petite entreprise s'étendent sur le quartier pour la ville où sur le village.

## **2. La moyenne entreprise**

C'est une entreprise de taille moyenne, disposant d'un nombre limité de salarié (5 à 50), tenant d'entreprise individuelle d'une certaine taille sous la forme de société de personne ou de **SARL**.

Les activités de la moyenne entreprise s'étendent généralement au niveau de la commune, de la ville, de la région.

On rencontre la moyenne entreprise dans le gros et ½ gros, dans le transport urbain et interurbain, dans la petite industrie.

## **3. la grande entreprise**

C'est une entreprise de grande taille, employant des centaines voire des milliers de personnes, dont le chiffre d'affaires va du milliard à des centaine de milliards (F CFA).

Les activités de la grande entreprise s'étendent sur l'ensemble du territoire national voire au-delà.

On la rencontre dans le grand commerce (supermarché, hypermarché, chaîne de magasin, import-export), dans le transport en réseau national et inter\_ Etats terrestre, ferroviaire, aérien, maritime ; dans la grande industrie ; dans les télécommunications.

Il existe des entreprises de très grandes tailles dont les activités s'étendent sur plusieurs Etats voir dans le monde : ce sont les entreprises multinationales.

## **III.LES ENTREPRISES MULTINATIONALES**

### **A) Définition**

L'entreprise multinationale est une entreprise dont le siège est localisé dans un pays et dont les activités s'étendent sur plusieurs pays voire le monde par des filiales.

Elle étend ses activités dans divers pays par la création de filiales ou par le contrôle ou par la prise de participation majoritaire dans les entreprises dans divers Etats.

### **B) Les différents types d'entreprises multinationales**

Il existe deux types d'entreprises multinationales :

- Les entreprises publiques multinationales
- Les entreprises privées multinationales

### **1. Les entreprises publiques multinationales**

C'est une entreprise appartenant à plusieurs Etats participant de ce fait à son capital.

Exemple : l'ex AIR Afrique, l'ex RAN, l'ex Concorde.

### **2. Les entreprises privées multinationales**

C'est l'entreprise multinationale telle que définie plus haut c'est-à-dire des personnes de droits privés, personnes morales dont les activités s'étendent sur plusieurs pays voire le monde.

## **CHAPITRE IV : INSERTION DANS LE TISSU ECONOMIQUE**

### **I- RELATION DE L'ENTREPRISE AVEC LES PARTENAIRES EXTERIEURS**

L'entreprise entretient des relations avec les agents économiques extérieurs formant l'environnement extérieur.

Ce sont :

- **Les fournisseurs**
- **Les clients**
- **Les institutions financières**
- **L'Etat et les administrations privées**
- **Les Ménages**

#### **A) Les relations avec les fournisseurs**

Les relations de l'entreprise avec les fournisseurs se traduisent par un certain nombre d'opérations entraînant des flux entre l'entreprise et les fournisseurs.

Ce sont :

- Les achats de matières premières et marchandises
- Les crédits commerciaux constitués des dettes fournisseurs, des avances sur commande
- Les règlements d'achats

#### **B) Les relations avec clients**

Les relations se traduisent par :

- Les ventes de marchandises et de produits finis
- Les prestations de service
- Avances reçues sur commande
- Les créances sur les ventes effectuées
- Les règlements reçus sur les ventes

### **C) Les relations avec les institutions financières**

Ce sont :

- Les opérations de dépôts et de retraits
- Les virements
- Les prêts et remboursements de prêts
- Les opérations d'escompte
- Les découverts

### **D) Les relations avec l'Etat et les collectivités publiques et avec les administrations privées**

#### **1. Avec l'Etat et les collectivités publiques**

Ces relations se traduisent par :

- La vente de biens et services
- Les créances et les règlements des ventes
- Le paiement d'impôts et taxes
- Les subventions reçues (d'équilibre, d'investissement, d'exploitation).

#### **2. Avec les administrations privées**

- Achat de biens et services non marchand et règlement
- Les paiements de droit d'adhésions et cotisations
- Les dons
- Subvention reçus
- Vente de biens et services

### **E) Les relations avec les ménages (les populations)**

Les relations entre l'entreprise et les ménages se traduisent par :

- Les ventes de biens et de services
- Les règlements de ventes

- Distributions de revenus (salaires ; dividendes, intérêts) ; épargnes reçues sous forme de prêts et de participation.

## **II-PARTICIPATION A LA VIE ECONOMIQUE**

L'entreprise participe à la vie économique de diverses manières :

- Elle participe à la production nationale (production de biens et de services)
- Elle participe à la dépense nationale (consommation de biens et services, l'investissement)
- Elle participe à la distribution du revenu national (salaire, dividende)
- Elle participe à la création d'emploi.

### **A) Participation à la production nationale**

L'entreprise participe à la production nationale par la création de biens et services. Elle participe donc à la valeur ajoutée et donc à la formation du **produit national brute (P.N.B)** ou du **produit intérieur brute (P.I.B)**

### **B) Participation à la dépense nationale**

L'entreprise participe à la dépense nationale par les achats de biens et services d'exploitation ainsi que par les consommations intermédiaires et par les investissements qu'elle réalise (formation brute du capital fixe : **(FBCF)**).

Les investissements réalisés par l'entreprise, participent à l'**investissement national**.

Les consommations et les achats des biens et services d'exploitations réalisés par elle, participent à la **consommation nationale**.

### **C) Participation à la distribution du revenu national**

Par la rémunération des facteurs de produits, l'entreprise participe à la répartition du revenu national (RN) sous diverses formes : salaires (aux travailleurs), dividendes (aux associés, intérêts (aux créanciers).

### **D) La participation au budget de l'État**

L'entreprise participe au financement du budget de l'État par les impôts qu'elle paie mais aussi par les revenus qu'elle verse à l'État (redevance pour les entreprises concessionnaires et revenus de la propriété pour les entreprises publiques).

### **E) Autres formes de participation à la vie économique**

- L'entreprise participe à l'épargne nationale par l'épargne de l'entreprise (les réserves ainsi que les amortissements et provisions).

- L'entreprise participe à la résorption du chômage par la création d'emplois.
- L'entreprise participe à la lutte contre l'inflation par la production de biens et services.
- L'entreprise participe par ses activités à la création et à la circulation monétaire.

### **III-LES ACTIONS SOCIALES DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise est un maillon de la société et à ce titre elle est amenée à se préoccuper des problèmes de la société et à s'intéresser à son évolution. Elle participe à la vie de la société à divers niveaux :

- Les actions à caractère social (la solidarité)
- La participation aux activités socioculturelles
- La participation aux activités sportives
- La participation à la protection de l'environnement

#### **A) Les actions à caractère social de l'entreprise**

L'entreprise participe aux actions destinées à l'amélioration des conditions sociales de la population et de leur qualité de vie notamment par constitution de centre de santé, dotation des centres de santé en médicaments, construction des écoles, de cantines scolaires.

Elle participe aussi aux actions de solidarité face aux sinistres et aux actions en faveur de la protection contre certains fléaux et les pandémies.

#### **B) La participation aux activités socioculturelles**

Les entreprises participent aux activités socioculturelles notamment par le parrainage ; elles prennent souvent l'initiative d'organisation des activités socioculturelles.

#### **C) La participation aux activités sportives**

Cette participation se fait notamment par l'organisation d'activités sportives et par le sponsoring (sponsor) ou par le parrainage.

#### **D) La participation de la protection de l'environnement**

L'entreprise participe aux actions de protection de l'environnement notamment par les actions de sensibilisation, mais aussi et surtout par les moyens de réduction de ces émissions de substance polluante.



## CHAPITRE V : L'ENTREPRENEURIAT : LA CREATION D'ENTREPRISE

Etudier la démarche de l'entrepreneur revient à trouver une réponse à chacune des questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'entreprendre ?
- Pourquoi entreprendre ?
- Comment entreprendre ?

### I- L'ENTREPRENEURIAT

#### A- Entreprendre

Entreprendre, c'est mettre en œuvre, créer une unité de production ou une affaire préalablement conçue sous forme de projet.

#### B- L'entrepreneur

L'entrepreneur est celui qui crée une entreprise et qui assure la gestion. C'est aussi un créateur d'activité économique

#### C- Les qualités de l'entrepreneur

Un entrepreneur doit avoir un certain nombre de qualités. Il doit être :

**Imaginatif, Rationnel, Méthodique, Ouvert.**

#### D- L'esprit d'entreprises

L'esprit d'entreprises désigne l'aptitude de quelqu'un ou sa capacité à créer ou à concevoir un projet d'entreprises.

#### E- Le projet d'entreprises

Le projet désigne donc la **conception ou la mise en place théorique** de l'activité à mener ou de l'entreprise à créer.

### II- L'ETUDE DU PROJET D'ENTREPRISE

C'est l'analyse du projet tant aux plans techniques, commercial et financier. Cette étude prend aussi en compte l'aspect économique et social du projet ainsi que l'impact environnemental de celui-ci.

#### A) L'étude technique du projet

L'étude technique consiste à l'analyse du projet dans les différents aspects suivants :

- **Identification de l'activité à créer ou du produit à mettre en œuvre :**
  - Activité à créer : domaine ou branche d'activité ou nature exacte de l'activité.
  - Produit à mettre en œuvre : caractéristique du produit, ses fonctions.
- **Technologie du produit** : ce sont les procédés techniques permettant de fabriquer le produit.
- **Identification des équipements** (machines, bâtiments...) ; **les combinaisons des facteurs de production.**
- **Identification du lieu d'implantation de l'activité ou du projet.**

Obéissant à des critères bien précis ou à des nécessités précises :

- Implantation proche des sources d'énergie
- Implantation proche du marché
- Implantation proche des facteurs de productions (mains-d'œuvre, capital)
- Implantation proche des sources d'approvisionnement (source des matières premières).

## **B) L'étude commerciale**

Elle consiste à faire :

- **Etude du marché** : identification du marché (de la clientèle potentielle), la localisation, la clientèle cible.
- **L'étude de la concurrence** : sa taille (c'est-à-dire les quantités de produits concurrents qui sont sur le marché) ; ses caractéristiques ; la part du marché possible.
- **La politique de distribution** : circuit long, court ou intrigué ou franchise
- **Les prévisions de ventes** (complètent l'étude financière)

## **C) L'étude financière**

Elle concerne, l'étude du projet au plan financier prenant en compte :

- **L'évaluation des besoins de financement** : coût du projet

- **Les modalités de financements de projets :**

- Financement sur fond propre : individuel ou en association.
- Financement par emprunt généralement bancaire ou par le fonds de garantie au crédit pour les jeunes entrepreneurs.
- Financement mixte.

- **Etude de la rentabilité du projet. (Compte de résultat prévisionnel.)** Prévision financière pour au moins 1 ans d'activités.

**D) L'étude économique sociale et environnementale**

En plus des études ci-dessus énumérées, l'étude du projet prend généralement en compte les aspects économiques et sociaux ainsi que l'impact environnemental.

***1) Etude économique***

Elle s'intéresse à la contribution du projet à l'activité économique et à son évolution. Il s'agit de la contribution :

- A la production nationale, au **PIB**
- Aux revenus nationaux
- A l'investissement national

***2) L'étude sociale***

Il s'agit de l'intérêt au plan social du projet, c'est-à-dire la contribution du projet à l'amélioration des conditions de vie des populations :

- Nombre de personnes embauchés
- Niveau de salaire moyen
- Nombre de personnes prises en charge par le projet
- Ce que le projet prévoit comme actions sociales

***3) L'impact environnemental***

Il s'agit de prendre en compte l'impact du projet sur l'environnement, c'est-à-dire le degré de pollution ou de dégradation de l'environnement causé par le projet ainsi que ce que prévoit le projet pour y remédier.

Il s'agit aussi des mesures prévues en matière de préservation de l'environnement et de la contribution à la sauvegarde.

### **III- LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ENTREPRISE**

#### **A) Les formalités administratives et juridiques**

- L'enregistrement du registre du commerce et du crédit mobilier,
- Déclaration à l'administration fiscale : ouverture d'un compte contribuable
- Publicité de la création de l'entreprise dans un journal d'annonce légale (Fraternité matin...), avoir une copie de la publicité
- Déclaration à la **CNPS** etc.

#### **B) L'installation technique des équipements et aménagements**

Elle consiste en l'acquisition, la construction et à l'agencement des moyens techniques nécessaire à la mise en œuvre du projet, il s'agit notamment :

- De la construction des bâtiments
- De l'acquisition du matériel technique
- De l'installation du matériel
- Le recrutement du personnel d'exécution

#### **C) L'organisation administrative**

Elle est embryonnaire avant l'installation technique et est constituée du chef d'entreprise entouré d'un staff technique dont le rôle essentiel est d'aider le chef à installer l'entreprise. L'installation faite, il est procédé à l'organisation de l'administration de l'entreprise par la mise en place d'un **organigramme** (un schéma présentant les postes de manière hiérarchique).

Il est procédé à la définition des postes de responsabilité et à leur hiérarchisation.

L'entreprise peut alors procéder au recrutement du personnel d'administration ainsi que certains membres du personnel d'exécution.

#### **D) Le recrutement du personnel**

Le recrutement peut se faire directement par l'entreprise à travers le chef d'entreprise ou les responsables des différents services nommés. Il peut se faire aussi par l'intermédiaire d'un cabinet spécialisé.

#### **E) L'exploitation de l'entreprise ou de l'activité**

Le début de l'exploitation est la dernière étape de la mise en œuvre du projet. Elle consiste aux démarrages effectifs des activités de l'entreprise (approvisionnements, production, ventes...)

## **CHAPITRE VI : L'ACTIVITE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE**

### **I- LA CONNAISSANCE DU MARCHE ET DE L'ENVIRONNEMENT**

#### **A – La notion de marché**

Le marché désigne l'ensemble des clients potentiels d'une entreprise ou d'un produit.

#### **B – L'environnement de l'entreprise**

C'est l'ensemble des facteurs externes et internes qui ont une influence sur l'activité de l'entreprise.

#### **C – L'étude du marché**

##### **1. Définition**

L'étude du marché est l'ensemble des moyens et des actions menées par l'entreprise en direction du marché dans l'objectif d'une meilleure connaissance de celui-ci. Notamment ces goûts, ces aspirations profondes.

##### **2. L'importance de l'étude de marché**

Elle vise à répondre à un certain nombre de questions notamment :

- Quels sont les besoins du consommateur ?
- Quels sont ses goûts ?
- A quel prix est-il disposé à acheter le produit que l'entreprise lui présente ?

##### **3. Les méthodes études du marché**

Les méthodes utilisées sont :

- Recensement
- Sondage
- Enquête

##### **a- Le recensement**

L'étude du marché dans ce cas, utilise les données du recensement général de la population qu'elles interprètent pour en tirer les éléments qu'elle pourrait utiliser dans le cadre de leur politique commerciale.

##### **b- Le sondage**

Ce sont des études faites sur des échantillons représentatifs de l'ensemble de la population. Les études par échantillon se font :

- Paragraphe, c'est -à-dire en divisant la population en sous-groupe. On a par exemple l'étude de la population par région, par département
- Par quota ou par strate. Il s'agit de l'utilisation d'un critère (strate) ou plusieurs (quotas) pour analyser le marché (âge, sexe, catégorie professionnelle...)

### **c- L'enquête**

L'enquête est une étude menée sur le marché et qui se traduit par un contact avec des Personnes cibles (population cible). A l'intérieur de la population ciblée, l'on choisit au hasard des individus à qui l'on soumet un certain nombre de questions. Il existe deux types d'enquêtes :

- L'enquête ponctuelle
- L'enquête périodique

#### **c-1. L'enquête ponctuelle**

C'est une enquête réalisée de temps à autres. Au cours de ce type d'enquêtes, plusieurs types de questions peuvent être posés.

##### **• Les questions fermées**

Questions dont la réponse peut être oui ou non, des questions dont la réponse est précise.

##### **• Questions ouvertes**

Questions dont la réponse peut être notre opinion.

##### **• Questions à choix multiples**

Questions par lesquelles plusieurs choix de réponses sont proposés.

##### **• Questions avec classement**

Questions pour lesquelles l'on est amené à faire des propositions de réponses de manière ordonnée.

#### **c-2. Enquête périodique**

Enquête menée de façon périodique par l'entreprise. Il s'agit soit :

- De test de vente qui sont des études menées à partir de magasins témoins visant à déterminer les réactions des consommateurs sur un nouveau produit, un nouveau prix, une nouvelle présentation.
- De panel de consommateur ou de distributeur. Il s'agit par exemple de poser des questions aux consommateurs sur ses achats du mois passé ; à interroger le distributeur sur l'évolution de ses stocks par produit.

#### **4. La segmentation du marché**

Il est souvent utilisé la technique de segmentation du marché.

La segmentation, c'est la subdivision du marché en plusieurs groupes en fonction des spécificités (sexe, âge, la race, la classe sociale, etc.)

## **II- LA POLITIQUE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE**

**La politique Commerciale de l'entreprise est liée au marketing et à ses stratégies connues sous l'appellation de "" marketing mix"".**

Elle se décline en :

- **Politique de communication**
- **Politique de distribution**
- **Politique de produit**
- **Politique de prix**

### **A- LA POLITIQUE DE COMMUNICATION**

**La politique de communication repose sur un certain nombre d'actes posés par l'entreprise formant l'action commerciale en relation avec la notion de marketing.**

#### **1- L'action commerciale**

Elle désigne l'ensemble des activités menées par l'entreprise en direction de la clientèle dans l'objectif de vendre.

L'action commercial se présente sous plusieurs formes et est basée sur la notion de marketing.

#### **2- Le marketing: définition**

Le marketing est l'ensemble des moyens et techniques mises en œuvre par l'entreprise pour créer le marché et pour satisfaire la clientèle. (Créer le marché du produit).



Le marketing est donc à la fois action sur le marché et l'étude du marché. Il comporte un aspect concret et un aspect théorique.

### **3- Les formes de l'action commerciale**

Ce sont :

- L'action publicitaire
- Les relations publiques
- Le marketing direct
- La promotion des ventes.

#### **a- L'action publicitaire**

La publicité est l'art et l'action d'exercer un effet psychologique à des fins commerciales au profit de l'entreprise sur le marché.

#### **b- Les relations publiques**

Les relations publiques sont l'ensemble des moyens utilisés par l'entreprise pour créer un climat de confiance, dans le public et dans ces partenaires en vue de soutenir son activité et d'en favoriser son développement.

Les relations publiques permettent de présenter une image de l'entreprise. Elle utilise les moyens suivants :

- Les visites d'installation (journée porte ouverte).
- Les publications de brochures.
- La participation dans divers organismes consultatifs ou techniques.
- La création de fondation, de sponsoring et de mécènes, de parrainage.
- Sponsoring.

#### **c- Marketing direct**

C'est l'action de marketing qui s'adresse personnellement à un consommateur et le pousse à agir par une réponse directe. Les moyens du marketing direct sont :

- Le mailing.
- La presse avec coupon réponses.
- Le téléphone, la vente par correspondance.

#### **d- La promotion de ventes**

C'est une série de techniques qui complète la vente et la publicité et qui incite le consommateur à acheter, le détaillant à être plus efficace, par des actions limitées dans le temps et dans l'espace.

La promotion se fait généralement lorsque le produit amorce sa phase de déclin et pour relancer les ventes.

L'action commerciale peut se faire aussi par les éléments suivants :

- Le merchandising qui désigne l'ensemble des techniques permettant de présenter le produit de la façon la plus attrayante possible afin de stimuler la vente ;
- La raison sociale (dénomination du produit).
- L'enseigne ou logo : signe distinctif du produit au de l'entreprise.

#### **B- LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION**

La politique de distribution de l'entreprise est liée à l'organisation des activités de vente et de distribution.

La vente est organisée autour des services de ventes et des circuits de distribution qui relèvent de la direction commerciale.

##### **1- Les services de vente**

On a :

- ✓ Le service de vente à proprement parlé : comprend l'équipe intérieure de vente, l'équipe extérieure de vente, l'équipe de prospection.
- ✓ Les services annexes qui comprennent :
  - Le service technico-commercial (manipule les chiffres, stat, proportion)
  - Le service d'administration (s'occupe des bons de commande, livraison).
  - La livraison
- ✓ Le service après-vente
  - Assure les réparations et entretiens après les ventes.
- ✓ Le service de contrôle des ventes

##### **2- Les circuits de distribution**

Il convient de voir les différents types de circuits ainsi que cas spécifique des achats et des services, ainsi que du cas de la franchise.

#### ***a- Les différents circuits de distribution***

On a :

- Les circuits courts ou circuits directs
- Les circuits longs
- Les circuits intégrés

##### ***a-1. Les circuits courts ou circuits directs***

Dans le cas des circuits courts, la vente se fait soit par un magasin appartenant à un concessionnaire, soit en succursale appartenant au producteur.

##### ***a-2. Les circuits longs***

Ce sont les circuits caractérisés par la multiplication des intermédiaires (grossistes, semi-grossistes, détaillants).

##### ***a-3-Les circuits intégrés***

Ce sont les circuits dans lesquels l'on a l'intervention des centrales d'achats et de services qui peuvent être : regroupement de structure achetant les produits.

- Soit de type « capitaliste » (grand magasin super marché, hyper marché) ;
- Soit de type « coopératif » ;
- Soit de type « associés » (groupement de détaillant, chaîne volontaire entre grossiste et détaillant).

#### ***b- Les centrales d'achat et de services***

Leur puissance est de plus en plus grande vis-à-vis des producteurs en liaison avec l'importance des commandes.

Les prestations fournis par ces centrales à leur adhérent sont les suivantes :

- La sélection des fournisseurs
- La mise en place de collection
- La création de marque de distributeur, de campagne de publicité de vente
- L'étude technique de la modernisation et de l'équipement des magasins.

- L'étude économique et commerciale.

### ***c-La franchise***

La franchise est un contrat par lequel une entreprise appelée franchiseur donne l'autorisation à une entreprise appelée franchisee d'exercer sous son contrôle une activité qui lui revient de droit. On distingue :

- ❖ La franchise de distribution dans laquelle un producteur appelé « franchiseur » confie le soin à une entreprise commerciale appelé « franchisee de commercialiser ».
- ❖ La franchise industrielle : dans laquelle un producteur confie à une entreprise industrielle le soin de fabriquer et de distribuer les produits de sa marque sous son contrôle. Ex : Coca-cola.
- ❖ La franchise de service : dans laquelle une entreprise de services autorise une autre entreprise à exercer des activités relevant de ses droits. Ex : les chaînes hôtelières ou de restaurants.

#### ⇒ ***Avantages et inconvénients de la franchise***

##### **Pour le franchiseur**

###### ■ **Avantage :**

- Possibilité de mise en place rapide d'un réseau de distribution. Et donc possibilité d'occupation de part de marché et même de verrouillage de marché.

###### ■ **Inconvénient**

- Faible autorité sur le franchisee contrairement au gérant.

#### ⇒ ***Pour le franchisee***

■ **Avantages :** installation d'une activité à partir de fond modeste. Acquisition de notoriété liée à la marque bénéficie l'expérience du franchiseur et des autres franchisees de la chaîne.

■ **Inconvénients :** soumission à la contrainte liée à la politique commerciale du franchiseur absence de choix de fournisseur, de gestion de stock.

### **C- LA POLITIQUE DE PRODUIT**

La politique de produit dans l'entreprise vise à faire accepter le produit par le client à répondre aux besoins de celui-ci. Cette politique dépend :

- Du type de produit.

- Du cycle de vie des produits.
- De la politique d'accélération du remplacement des produits.
- Des stratégies en matière de politique de produit.

### **1- Les différents types de produit**

La politique de produit est fonction du type de produit. Il existe 2 types de produits (au plan commercial) :

- Les produits utilitaires.
- Les produits de prestige ou produit de luxe.

#### **a- Les produits utilitaires**

Ils sont achetés pour les fonctions intrinsèques qu'ils remplissent, c'est-à-dire qu'ils sont achetés pour des motifs rationnels après une analyse du rapport qualité/prix.

L'entreprise doit veiller à ce que ces produits soient parfaitement adaptés à leurs fonctions.

#### ***b -Les produits de prestige ou de luxe.***

Ils sont souvent achetés pour ce que leur possession représente aux yeux de leur propriété ou des autres. On parle d'effet de snobisme.

Leurs formes, leurs représentations et leurs prix sont des éléments essentiels de la politique de produit. Ils devront répondre à la mode et aux conventions sociales.

### **2- Le cycle de la vie du produit**

Les besoins des consommateurs ainsi que le volume des achats évoluant dans le temps, il est nécessaire pour l'entreprise de tenir compte de cycle de vie du produit.

Le cycle de la vie désigne les différentes étapes de la vie du produit qui part depuis sa conception jusqu'à son déclin. (Annonçant la conception d'un nouveau produit). On distingue 5 phases de cycle de vie du produit. Ce sont :

- La phase de recherche et développement (conception).
- La phase de lancement.
- La phase de croissance ou de développement.
- La phase de maturité.
- La phase de déclin.

### ***a- La phase de recherche et développement***

C'est la phase de conception du produit, c'est-à-dire la mise en place de la technologie et des procédés de fabrication du produit. Elle aboutisse à la naissance du produit.

### ***b- La phase de lancement***

Elle correspond à la mise sur marché du produit. A cette étape, les ventes sont relativement faibles et ne couvre pas les investissements. La rentabilité est négative.

### ***c- La phase de croisement ou de développement***

A cette étape, le produit accroît son marché, les ventes augmentent et de manière rapide et ceux grâce à l'action commerciale. La rentabilité devient positive et s'accroît.

### ***d- La phase de maturité***

A cette étape, on assiste à un ralentissement de la croissance des ventes qui finissent par devenir constante car le produit cesse d'être attrayant et il apparait des produits concurrents (produits d'imitation aux produits de substitution).

A cette phase, l'entreprise est amenée à faire des actions de production pour que le produit vive le plus longtemps possible.

### ***e- La phase de déclin***

A cette phase, on assiste à une baisse de progrès sur les ventes qui baissent et finissent par devenir nul. La rentabilité diminue petit à petit, le produit est remplacé par de nouveaux produits mieux adaptés à la nouvelle demande. L'entreprise abandonne sa production.

Le cycle de vie du produit à une longueur variable :

- Très long pour les produits industriels et les matières de base.
- Très court pour les produits de mode.

On assiste pour certains produits à un phénomène de rajeunissement, c'est le cas des bicyclettes de certains produits de mode (vêtement (retro)).

## **3- La politique d'accélération du remplacement des produits**

Les entreprises ont tendances à accélérer le remplacement des produits pour des raisons diverses et de plusieurs manières :

- Problème de solidité des produits (moins solide).
- La tendance des consommateurs à acheter un bien à « l'état neuf ».

- L'évolution des besoins et de désirs des consommateurs.
- La rapide évolution des techniques et des technologies.
- Les fausses innovations : le produit ou une présentation nouvelle.
- L'accélération des modes qui touche non seulement le consommateur mais aussi l'entrepreneur.

#### ***4- Les types de politique de produit***

Il existe trois grands types de politique que l'entreprise peut développer en matière de produit :

- La politique de spécialisation
- La politique différenciation
- La politique de diversification

##### ***a- La politique de spécialisation***

L'entreprise par cette politique ne fabrique que des produits utilisant la même technique de production. Cette politique lui permet de concentrer ces efforts surtout en matière de recherche et donc d'accroître son efficacité. Mais cette politique est surtout de vulnérabilité dans une économie où les goûts change rapidement.

Les entreprises aux activités diversifiées peuvent pratiquer le dumping pour conquérir le marché.

##### ***b- La politique de différenciation***

Elle consiste pour l'entreprise de différencier ces produits de ceux de ces concurrents (cas des entreprises en situation de concurrence monopolistique).

La différenciation peut se faire en ces points :

- La robustesse du produit
- Etendue de la gamme de produit (option diverse en matière de produit. Ex : automobile.

##### ***c- La politique de diversification***

Par cette politique, l'entreprise élargie le nombre et la nature de ces activités donc de ces produits. Elle permet à l'entreprise d'éviter les conséquences néfastes du déclin des ventes et de la saturation de la demande sur sa rentabilité.

L'entreprise peut également conquérir de nouveaux marchés en se contentant de marge bénéficiaire faible.

En plus, la diversification est source de **synergie**.

La synergie est le phénomène par lequel le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que donnerait les deux activités séparément. Ce phénomène est symbolisé par la relation  $1+1 > 2$  (relation mathématique).

La diversification des produits et activités permet la répartition des frais (de publicité et de distribution) sur plusieurs types de produits. Et assure la stabilité de la clientèle quand les produits fabriqués sont complémentaires.

## **D- LA POLITIQUE DE PRIX**

La politique de l'entreprise consiste pour celle-ci à proposer un prix qui satisfait la demande tout en assurant la rentabilité de l'activité. Il s'agit aussi pour elle de proposer un prix qui soit compétitif, c'est-à-dire qui soit (à qualité égale de produit) inférieur ou égale au prix des concurrents.

Il se pose dans tous les cas en matière de demande par rapport au prix, le problème de l'élasticité de l'une (la demande) par rapport à l'autre (le prix).

### **1- L'élasticité de la demande par rapport au prix**

#### ***a- Règle générale régissant le rapport demande-prix***

En règle générale, lorsque le prix du produit augmente, la demande de ce produit a tendance à baisser ; lorsque le prix baisse, la demande a tendance à augmenter.

L'élasticité de la demande par rapport au prix est le pourcentage de variation de la demande pour une variation de 1% du prix.

L'élasticité de la demande par rapport au prix est essentielle pour les entreprises. Elle permet de connaître les réactions des consommateurs face aux variations des prix des produits.

Le constat est que lorsque le prix baisse le chiffre d'affaires a tendance à augmenter car la demande augmente.

Mais lorsque le prix baisse fortement, le chiffre d'affaires diminue car l'augmentation de la demande est insuffisante pour compenser l'effet de la baisse du prix sur le montant des ventes.

#### **b- Exception à la règle générale**

Trois types de situations exceptionnelles viennent nuancer la règle générale :

- L'évolution de la demande en fonction du prix varie suivant le type de biens ou de produits.



- L'évolution de la demande peut être parallèle à celle des prix.
- La demande d'un bien dépend aussi du prix des autres biens.

### **b-1- Evolution de la demande suivant le type de bien**

Deux situations se présentent :

- **Pour certains produits, la demande est très sensible à la variation de prix.**

On parle alors de **bien à demande élastique**. Une faible baisse de prix fera augmenter sensiblement la demande de même une petite hausse de prix découragera beaucoup d'acheteur .il s'agit des biens et services qui sans être indispensable à la vie quotidienne contribue à son agrément. Ex: les produits électroménagers

- **Pour d'autres biens, la demande est peu sensible voire totalement insensible aux variations des prix.** On parle de **bien à demande rigide ou à demande inélastique**.

La baisse ou la hausse du prix aura peu d'effet, voire aucun effet sur la demande. Trois catégories de biens ont la demande inélastique.

- Les biens de premières nécessités (biens alimentaires, produits d'entretien et de soins).
- Les biens peu employés (la bougie).
- Les biens de luxe (les voitures de marque).

### **b-2-Evolution de la demande parallèlement au prix**

Ici, l'augmentation du prix du bien peut se traduire par une augmentation de la demande :

On achète ce bien pour monter sa différence d'avec les personnes dont les ressources sont faibles ou pour plaire aux autres. C'est l'**effet de snobisme** décrit par Thorstein Dunde Vebleu. Ces biens sont appelés **bien GIFFEN**.

La demande peut diminuer aussi avec une baisse du prix lorsque les acheteurs attendent une baisse plus importante.

### **b-3-Evolution de la demande en fonction du prix des autres biens**

- Le prix d'un bien peut rester identique et sa demande augmente lorsque des biens remplissant la même fonction augmente. Il s'agit ici des **biens de substitution**.

On parle d'**effet de substitution** ou **effet ALFRED MARSHALL**.

- Le prix d'un bien peut rester identique et sa demande augmente quand le prix des autres biens diminue, accroissant ainsi le pouvoir d'achat de l'acheteur, c'est-à-dire augmentant son revenu réel.

On parle d'effet de revenu ou d'**effet DE HICKS**.

A = 800; B = 1200 -900; C = 3000-2700; D = 2100-1700 Eco (1000)

Les 1000 F économisés par le consommateur peuvent lui permettre d'acheter une unité supplémentaire du bien A.

### c- Situations particulières en matière d'élasticité de la demande/ prix

L'attitude de l'entreprise face aux élasticités de la demande par rapport au prix doit tenir compte des éléments suivants :

- ✓ Le niveau du revenu : étude de l'élasticité de la demande par rapport au prix.
- ✓ L'élasticité de la demande par rapport au prix n'est pas la même à la hausse et à la baisse du prix.
- ✓ L'élasticité de la demande par rapport au prix dépend du niveau de prix atteint. Une hausse de 10% n'aura pas le même effet psychologique selon qu'elle s'applique à un produit vendu à 110 F  $\neq$  ce de 10 F ou à un produit vendu à 1100 F  $\neq$  ce de 100

## 2- La logique de l'acheteur

L'entreprise doit tenir compte de la logique de l'acheteur dans sa politique de prix :

**Raisonne-t-il ? Peut-il faire toujours ces choix par le rapport qualité prix ?** Pour certains acheteurs, prix bas équivaut à la mauvaise qualité et haut équivaut à bonne qualité.

L'entreprise doit donc se situer entre deux limites :

- **Un prix minimum** en dessous duquel la qualité sera jugée médiocre
- **Un prix maximum** au-delà duquel l'achat ne fera pas. Ce prix est appelé le **prix psychologique**.

## 3- La fixation du prix

Plusieurs bases servent à la fixation du prix.

**a- Le point mort ou seuil de rentabilité** (chiffre d'affaire critique) 0 - = au montant des charges

**b- La marge sur coût directe** (direct costing)

**c- Le pourcentage de bénéfice au coût de revient** (coût globale)

#### **d- La politique de prix différentiel**

La fixation du prix se faire de manière différenciée selon :

- Le type de clientèle : on parle de différenciation **artificielle**.
- Le type de marché : marché monopolistique ou concurrence (cela peut aboutir à des situations de dumping).

#### **e- La politique de prix administré**

C'est le cas des grandes entreprises qui maintiennent leur prix de vente constante sur une période plus ou moins longue, quelque soit les variations de la demande et de l'offre.

Elles contrôlent alors la demande par la pratique des ententes ou par la maîtrise du marché (**part de marché importante : politique commerciale**) ; elles contrôlent l'offre qu'elles dominant en grande partie (concurrence monopolistique).

La pratique des prix administrés permet à l'entreprise d'accroître son autofinancement, d'assurer sa croissance et sa sécurité à long terme. Elle se justifie par la durée du processus de fabrication.

## **CHAPITRE VII : L'ACTIVITE DE PRODUCTION**

L'activité de production revêt un caractère essentiel pour l'entreprise parce que c'est d'elle que naît la production mise sur le marché.

L'existence de l'entreprise tire son essence de la production.

Le processus de production nécessite une certaine organisation qui permet une utilisation efficiente des moyens nécessaires à la fabrication des biens et services. Aussi, est-il indispensable de voir comment l'entreprise, dans la limite de ses ressources utilise les moyens à sa disposition pour produire des biens et services répondant aux besoins en quantité et en qualité du marché.

Comment l'entreprise s'adapte telle à l'évolution des techniques et des technologies qui permettent d'atteindre ce double objectif de satisfaction de la clientèle tout en maximisant le profit.

## **I- LES ETAPES DU PROCESSUS DE PRODUCTION**

Le processus de production comprend les étapes suivantes :

- La préparation technique de la production.
- L'organisation administrative de la production.
- L'exécution de la production.
- Le contrôle de la production.

### **A) La préparation technique de la production**

Il s'agit de la conception technique de la production. Elle incombe à deux services.

- Le bureau des études.
- Le bureau des méthodes.

#### **1. Le bureau des études**

En fonction des besoins du marché tels qu'ils ont pu être estimés par les services commerciaux, le bureau des études définit les caractères techniques du produit à mettre sur le marché.

Quand la production est importante, un prototype (échantillon) est réalisé puis testé en laboratoire ou en clientèle. A la fin de ce test, les insuffisances sont décelées.

#### **2. Le bureau des méthodes**

Il est chargé d'élaborer les modalités d'exécution de la production. Il s'agit de répondre aux interrogations suivantes :

- Quelles opérations doivent être accomplies ?
- Quels moyens doivent être mis en œuvre (matières premières, produits semi-finis, machines, ouvriers) ?

### **B) L'organisation administrative de la production**

Deux services sont concernés par l'organisation administrative de la production.

- Le bureau d'ordonnancement.
- Le bureau de lancement.

### **1. Le bureau d'ordonnancement**

Il établit un plan de production en répartissant les tâches entre les différents postes de travail.

Il s'agit d'assurer le plein emploi des facteurs de production, de respecter les délais de fabrication, de réduire au minimum le stock en cours.

### **2. Le bureau de lancement**

Il établit à partir du plan de production, des documents qui sont distribués aux ateliers pour réaliser la production. Il s'agit des « bon-matière », « bon-travail », « graphique d'avancement ».

### **C) L'exécution de la production**

La réalisation de la production suppose utilisation de facteurs de production combinés dans les proportions bien précises.

#### **1. Les facteurs de production**

Ils existent trois (3) facteurs de productions : le capital, le travail et les ressources naturelles.

##### **a- Le facteur capital**

Il sert à l'équipement d'une unité de production, il peut être technique ou financier.

- Le capital technique : c'est l'ensemble des biens d'équipement qui concourent à la production (machine).
- Le capital financier : c'est l'ensemble des fonds apportés à l'entreprise à sa création ou au cours de son existence.

##### **b- Le travail**

Le facteur travail est constitué de la population active humaine qui nécessite un effort physique ou intellectuel.

##### **c- Les ressources naturelles**

Ce sont des ressources du sous-sol, du sol auxquelles il faut ajouter certaines sources d'énergie.

- Les ressources du sous-sol : Ce sont des ressources extractives (minerais, fer, or, cuivre, diamant).

- Les ressources du sol : Agriculture, chasse, pêche, forêt.
- Les sources d'énergie : Energie solaire, hydraulique ou éolienne (force du vent).

## **2. La combinaison des facteurs de productions**

C'est la façon sont utilisés les facteurs de production. On considère que seuls les facteurs capital et travail ont variables.

On distingue les facteurs complémentaires et les facteurs substituables.

### **a) Les facteurs complémentaires**

L'emploi de l'un des facteurs suppose d'utilisation de l'autre. Exemple : emploi de la machine automatique et de l'ouvrier chargé d'assurer son fonctionnement.

Dans ce cas, les choix de l'entreprise pour organiser sa production sont limités et sont fonctions des coefficients technique qui mesure le rapport **Facteur utilisé / productivité**.

### **b) Les facteurs substituables**

L'utilisation de l'un permet le non utilisation de l'autre.

Exemple : L'automatisation

Dans ce cas l'entreprise combine les facteurs en fonction de leur productivité.

## **D) Le contrôle de la production**

Plusieurs types de contrôle sont mis en place donc :

- Le contrôle du délai
- Le contrôle de la qualité
- Le contrôle de la productivité

### **1- Le contrôle du délai**

Il incombe au service d'ordonnancement.

Il s'agit de vérifier que les délais sont conformes ou non conformes à ceux prévus dans le planning.

### **2-Le contrôle de la qualité**

Il s'agit de contrôler la qualité de la fabrication. Les produits défectueux sont synonymes de gaspillage de ressources et temps. Cela peut entraîner une perte des clients et la mise en jeux des garanties.

### **3- Le contrôle de la productivité**

Ce contrôle passe par l'analyse des coûts. Celle-ci n'est pas une méthode permettant de déterminer le prix de vente. Elle est un moyen de contrôler le fonctionnement optimal des outils de productions.

A cet égard, la notion de coût standard est essentielle : à partir des données techniques (coefficient technique) le service d'analyse détermine les quantités de matières, de produits semi-finis nécessaires, le temps requis pour une production donnée exécutée dans des conditions d'activité normale.

La comparaison des coûts effectifs et des coûts standards (préétablis) permet de mesurer les écarts. Ces écarts se décomposent en :

- En écart d'activité : différence entre l'activité prévue et l'activité réelle ; cet écart traduit la charge des répartitions des coûts fixes.
- Ecart de rendement : différence entre le rendement normal et le rendement réel.

L'analyse des écarts entre coût réel et coût standard permet donc l'appréciation de la productivité des facteurs employés.

Les divers organes de contrôles n'ont pas seulement à dresser les constats mis également et surtout à proposer à des mesures correctives nécessaires : remplacement des machines fréquemment en panne, mutation ou formation du personnel insuffisamment qualifié, sanction pécuniaire pour les erreurs répétées (réductions de salaire).

## **II- L'ORGANISATION DU SYSTEME DE PRODUCTION**

Le système de production peut être compris comme un ensemble d'éléments indispensables à la production et qui sont interdépendance. Ce sont :

- Les matières premières
- Les équipements
- Les opérations

- Les opérateurs

Même si les caractéristiques de chacun de ces éléments tendent à les faire évoluer de manière divergente, ils sont liés impérativement par un mode d'organisation, et des relations gérées et contrôlées par un système directeur dont le seul objectif est de produire.

Les modes d'organisation des systèmes de production sont nombreux et fonctionnent selon plusieurs critères dont les plus significatifs sont :

- L'organisation selon la destination de la production.
- L'organisation selon la quantité produite.
- L'organisation selon le processus technique.

#### **A. L'organisation selon la destination de la production**

Selon la destination de la production, le système de production est géré en tenant compte des exigences et contraintes liés selon le mode. Ainsi, deux situations peuvent se présenter.

- La production sur stock.
- La production à la commande.

##### **1) La production sur stock**

Le système de production est géré à partir de prévisions de demande pour constituer des stocks de produits finis.

Ce type d'organisation est utilisé soit pour les biens dont le délai de fabrication est supérieur au délai de livraison (exemple : vêtements, appareils électro-ménagers) ; soit pour diminuer le coût de production des biens (Henry FORD production à la chaîne : Exemple : tirage d'un livre en 10 000 exemplaire une seule fois ou fabrication du même model de véhicule en grande quantité).

##### **2) La production de commande**

Le système de production ne démarre que si une commande ferme apparaît.

Entre ces deux extrêmes, il existe les solutions mixtes qui panachent une production sur stock (fabrication des modules standard) et une production à la commande (emballage final et personnalisation) ; c'est le cas de l'automobile.

#### **B. L'organisation selon la quantité produite**



Selon la quantité produite, l'on a :

- La production unitaire ou par petits lots.
- La production en grande masse.

### **1) La production unitaire ou petits lots**

C'est la fabrication d'unités ou de prototypes en petites séries. Le produit est directement livré au client sans stockage. Il s'agit de produits pour lesquels l'unicité est nécessaire (film) ou de biens d'équipement important (immeubles, les bateaux, les avions).

### **2) La production en grande masse**

Cette production implique la standardisation. C'est-à-dire la possibilité de spécifier et d'unifier les caractéristiques des produits. La standardisation permet l'interchangeabilité des composants en éliminant les variétés inutiles et en substituant un produit "standard" à plusieurs produits employés au même usage.

## **C. L'organisation selon le processus technique**

### **1) Production continue**

Dans ce cas les opérations techniques de fabrication sont insécables (pas séparables). On ne peut interrompre leur succession. Ce type d'organisation se caractérise par un flux important et régulier de matières entrant dans un système et subissant des transformations successives et continues.

### **2) La production discontinue**

Ici, la production comprend plusieurs étapes qui se succèdent obligatoirement mais le processus peut être interrompu.

Exemple : la production automobile.

## **III- L'UTILISATION DE L'INFORMATIQUE DANS LE PROCESSUS DE FABRICATION**

Il existe à l'heure actuelle deux types d'utilisation de l'outil informatique dans la production :

- Les systèmes de conception et de fabrication assistée sur ordinateur (**CFAO**).
- Les systèmes de production automatisée.

### **A) Les systèmes de conception et de fabrication assistés sur ordinateur**

Ce sont les aides apportés par l'informatique dans le processus d'élaboration d'un produit depuis l'approche de sa définition jusqu'à la mise en fabrication.

### **B) Les systèmes de production automatisés**

Il s'agit :

- D'ordinateur industriel utilisé surtout pour le contrôle de processus continu (utilisé dans la chimie dans l'énergie de la métallurgie).
- De machine-outil à commande numérique (le MOCN) fonctionnant de façon automatique ou semi-automatique d'après les instructions transmises sous formes codées numériquement.
- De robots ou de manipulateur divers.
- D'ateliers automatisés flexibles pilotés en temps réel par ordinateur dont l'objectif est d'optimiser l'utilisation des machines.

## **IV- L'EVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET LA PRODUCTION**

L'analyse de l'évolution technologique est liée à l'analyse concurrentielle (analyse de la concurrence de l'entreprise). L'évolution technologique permet à l'entreprise en effet de se situer par rapport à ses concurrents en matière technique. Il s'agit de savoir ou de connaître les effets du développement technique sur le processus de production ; de voir le cycle de vie technologique et de parler de l'innovation technologique et son influence sur la quantité.

### **A) Les effets du développement technologique**

- La technologie est l'application concrète des connaissances techniques ou scientifiques à la conception, au développement et à la fabrication d'un produit.

La technologie joue un rôle essentiel dans le processus de production et donc dans la compétitivité de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence.

Pour un besoin donné, il existe pour l'entreprise plusieurs réponses technologiques que l'on peut comparer sur la base de l'évolution dans le temps, au rapport prix-performance ou prix-qualité. Ce rapport évolue sous l'influence de deux (2) facteurs :

- L'effet d'expérience.

- L'effet de progrès technique.

### **1. L'effet d'expérience**

Il entraîne à performance identique une baisse des coûts par la meilleure maîtrise des procédés.

Le coût de fabrication et d'exploitation des voitures diminue chaque année sur l'accumulation de l'expérience.

“ L'effet d'expérience, c'est le fait que par l'acquisition d'expérience, l'entreprise réduit ses coûts de production grâce à la maîtrise des procédés de fabrications”.

### **2. L'effet de progrès technique**

Il entraîne une amélioration des performances ou de la qualité du produit.

Exemple : L'amélioration du confort et de la vitesse des nouvelles voitures par rapport aux anciennes.

Les changements technologiques ont donc un effet sur la position concurrentielle de l'entreprise.

L'effet de progrès technologique, c'est le fait que l'entreprise profite de l'évolution des techniques de production pour améliorer sa production en termes de quantité, de qualité et de coût prenant ainsi une avance sur ses concurrents.

## **B) Le cycle de vie technologique**

Il est caractérisé par :

- Les étapes du cycle de vie.
- La nature et l'évolution des technologies.

### **1. Les étapes du cycle de vie**

La technologie tout comme le produit a un cycle de vie constitué de trois (3) étapes selon une courbe en “S”. Ces étapes sont :

- La mise au point de la technologie.
- L'industrialisation.
- La maturité technologique.

### **a- La mise au point de la technologie**

Cette étape correspond au démarrage des activités. Elle exige de gros investissements notamment en matière de recherche et de développement. A cette étape, les résultats des activités sont moindres et parfois nuls ou négatifs.

### **b- L'industrialisation**

C'est la phase de croissance. A cette phase, les investissements sont réduits et l'on assiste à des gains de productivité qui s'accroissent dans le temps grâce à la maîtrise de la technologie. On assiste à l'apparition de la concurrence de l'imitation.

### **c- La maturité de technologique**

A cette étape, l'on assiste à une maîtrise des procédés et des coûts.

L'entreprise doit songer à des technologies de substitution (pour une différenciation d'avec la concurrence) pour éviter une baisse de la production à cause de la concurrence.

## **2. Nature et évolution des technologies**

La technologie se diffuse progressivement au cours de son cycle de vie.

On distingue alors (3) sortes de technologies :

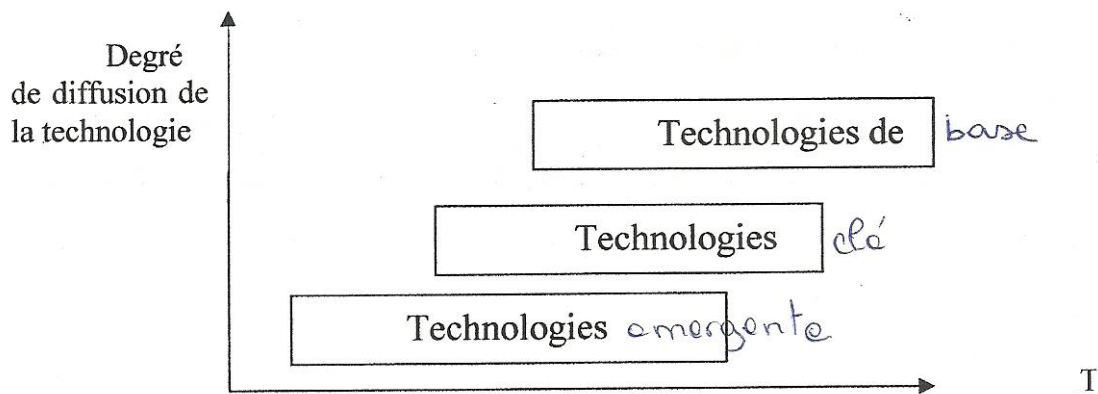
- Les technologies de bases.
- Les technologies clés.
- Les technologies émergentes ou en développement.

### **a- Les technologies de bases**

Ce sont les technologies maîtrisées par toutes les entreprises d'un secteur d'activité concerné. Ces technologies correspondent à la phase de maturité technologique.

### **b- Les technologies clés**

Ces technologies sont l'apanage de certaines entreprises dont elles fondent la compétence. Ces technologies favorisent la concurrence car elles permettent de fabriquer des produits différenciés. Ces technologies correspondent à la phase d'industrialisation.



SCHEMA DE DIFFUSION DE LA TECHNOLOGIE EN  
FONCTION DU TEMPS

### c- Les technologies émergentes ou en développement

Ces technologies ont un potentiel de développement à terme à très important. Mais elles comportent aussi un niveau de risque très élevé. Ces technologies correspondent à la phase de mise au point.

## C) L'innovation technologique

L'innovation technologique est l'introduction sur le marché d'une nouveauté en matière de technologique. L'innovation technologique procure un avantage à l'entreprise.

### 1. Les types d'innovation

L'innovation technologique peut se réaliser à toutes les phases de la production, de la matière première au produit fini. Elle se réalise en amont de la fabrication (utilisation de nouvelles matières 1<sup>ère</sup>), dans le procédé de fabrication (gestion de production assistée par ordinateur), dans les produits (fabrication de nouveaux produits) ou en aval de la fabrication (contrôle de la fabrication par procédé laser).

### 2. La démarche innovatrice

Le processus d'innovation compte quatre (4) phases :

- La détection du besoin.
- La conception du produit permettant de satisfaire le besoin.

- La détermination des matériaux utilisables.
- L'obtention du savoir-faire technologique permettant de combiner les matériaux pour obtenir l'objet.

#### **a- La détection du besoin**

Il s'agit pour l'entreprise de constater le besoin, de l'identifier pour connaître sa nature ainsi que ses caractéristiques.

#### **b- La conception du produit permettant de satisfaire ce besoin**

Il s'agit, dans la réponse à l'interrogation, comment satisfaire le besoin, de définir les caractéristiques du produit permettant de satisfaire ce besoin.

#### **c- La détermination des matériaux utilisables**

Il s'agit ici de définir les caractéristiques des biens ou des outils à utiliser pour la fabrication du produit.

#### **d- L'obtention du savoir faire technologique permettant de combiner les matériaux pour obtenir l'objet.**

L'innovation apparaît concrètement dans cette phase puisqu'elle consiste ici à la mise en place du savoir faire permettant de créer le produit.

Ces différentes phases permettant à l'entreprise d'innover selon quatre(4) orientations :

- Par la création d'un nouveau produit
- Par l'amélioration d'un ancien produit
- Par imitation
- Par transposition : c'est le cas de l'application à nouveau secteur de procédés déjà utilisées dans d'autres industries.

### **3. Les voies d'accès à l'innovation**

L'entreprise dispose de quatre (4) voies pour accéder à une nouvelle technologie :

- Elle peut faire la recherche interne. Elle est souvent longue, coûteuse et les résultats sont incertains. C'est le cas des grandes firmes.

- Elle peut s'associer à un partenaire. Cela permet de réunir les compétences et de réduire les coûts (effet de synergie).
- L'acquisition de licence d'exploitation d'un brevet ou de l'achat du brevet lui-même.
- Le rachat de l'entreprise possédant la technologie recherchée.

#### **4- La veille technologique**

C'est l'aptitude d'une entreprise à être à l'écoute, à s'informer de manière permanente sur l'évolution de la technologie.

Par la veille technologique, l'entreprise a accès aux informations sur les nouvelles technologies dont elle peut se souvenir pour améliorer la qualité de ses produits, la productivité et les coûts de production.

Elle permet à l'entreprise d'être en avance sur la concurrence en matière d'opportunité permettant d'améliorer son rendement et d'être compétitive.

### **V- L'ACTIVITE DE PRODUCTION ET LA QUALITE**

#### **A) Définition de la qualité**

La qualité se définit comme l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs.

La qualité résulte de 2 éléments essentiels :

- Une conception répondant aux besoins de l'utilisateur.
- Une réalisation exempte de défaut.

#### **B) Le rôle du contrôle de qualité**

Le contrôle de qualité un rôle préventif et un rôle correctif :

- **La prévention** : Elle concerne le contrôle prospectif, c'est-à-dire le contrôle anticipatif mais le contrôle actif, c'est-à-dire la recherche et la détection d'éventuelle cause de problème de qualité amont, c'est-à-dire au début de processus de production.
- **Le contrôle correctif** : Se situant généralement après la mise en point du produit.

#### **C) L'organisation du contrôle de qualité**

Le contrôle de qualité a connu une certaine évolution avec du contrôle de gestion et d'organisation de la production.

### **1. La conception taylorienne du contrôle de qualité**

Avec organisation scientifique du travail caractérisée par le sectionnement des tâches et leur accomplissement “**mécanique**” (sans utilisation de la matière grise), le contrôle se fait à posteriori à la fin du processus de fabrication. Les pièces faisant l'objet de défaut de qualité étaient sorties, retouchés ou mises au rebut.

### **2. Conception japonaise**

Issue de l'école des relations humaines, la conception japonaise du contrôle de qualité est basée sur la responsabilité des travailleurs eux-mêmes, c'est-à-dire que les travailleurs jugent la qualité de leur propre travail à partir de critères précisés sur fiche technique.

### **3. Pratique du KAIZEN**

Cette pratique consiste en un contrôle permanent (à tout moment) du processus de production en vue d'une amélioration de la qualité du produit ou service. Il s'agit d'une permanente de l'amélioration de la qualité.

### **4. Les cercles de la qualité**

Ce sont des groupes de personnes travaillant dans l'entreprise désignées par leurs collègues pour veiller à la qualité des biens et services produits à chaque niveau du processus de la fabrication (brainstorming) (un groupe de personnes qui réfléchissent sur le produit)



## **CHAPITRE VIII : LA LOGISTIQUE**

### **I- DEFINITION**

La logistique, c'est l'ensemble des moyens permettant d'assurer un meilleur transfert des flux de biens et services et ainsi que les flux d'informations concernant ces flux de biens et services d'un endroit à un autre (c'est-à-dire d'une entreprise à un autre).

### **II- LES ACTIVITES LOGISTIQUES**

Les activités logistiques sont des activités de transport, de manutention et de conditionnement (les manutentions sont les petits déplacements : exemple des conteneurs du bateau et les petits déplacements dans les magasins. Conditionnement : emballage).

### **III-L'IMPORTANCE DE LA FONCTION LOGISTIQUE**

#### **A) La coordination des opérations**

- La logistique assure des opérations à l'intérieur de l'entreprise. On parle de coordination intra-organisationnelle.
- La coordination des opérations entre l'entreprise et ses fournisseurs et entre l'entreprise et ses clients. On parle de coordination inter-organisationnelle.

#### **B) Les missions de la fonction logistique**

La mission essentielle de la logistique est le déplacement ou la mise à disposition à moindre coût :

- De flux de biens et services d'une entreprise en amont à une entreprise en aval (ou d'un point (d'origine) à un autre point (de destination) dans l'entreprise).
- Assurer de flux d'information lié au flux physiques d'aval en amont.

#### **C) Les décisions**

Les décisions en matière logistique se prennent à moyen terme, à court terme, et à très court terme.

- **Les décisions à moyen terme**

Ce sont des décisions de planification des flux de biens et services et des décisions par la mise en place des capacités (transport, production).

- **Les décisions à court terme**

Ce sont des décisions liées au transfert de biens et services et des décisions des flux liés à la manière dont ces flux sont transférés.

- **Les décisions à très court terme**

Sont liées à la régulation des flux pour être en mesure de modifier le plan des opérations logistiques élémentaires compte tenu des aléas pouvant subvenir.

#### **IV- LA CHAÎNE LOGISTIQUE**

Elle est caractérisée par la relation entre les entreprises en amont et les entreprises en aval de l'entreprise concernée. Elle se traduit par des flux de biens et service en approvisionnement venant de "fournisseurs" et des flux de biens et services en vente en direction des entreprises " clients ". En contrepartie, l'entreprise reçoit des clients, des informations relatives aux biens et services vendus et transmet à son tour des informations aux entreprises fournisseurs aux biens et services achetés.

## CHAPITRE IX : LES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE

### I - LES OBJECTIFS D'UNE POLITIQUE DU PERSONNEL

Trois grands types d'objectifs peuvent être distingués :

- Permettre l'épanouissement des travailleurs en tant qu'individu d'où la politique relations humaines.
- Maintenir, faire mieux : Il s'agit d'améliorer la productivité du travailleur, d'où la politique d'embauche, la politique de formation et perfectionnement, la politique de rémunération et de promotion.
- Assurer l'intégration du travailleur au sein de cet organisme qu'est l'entreprise.
- Il s'agit d'essayer de faire coïncider les préoccupations et les intérêts des travailleurs avec les objectifs de l'entreprise : l'énergie des travailleurs doit être orientée vers la valorisation des objectifs que l'entreprise s'est fixée. Cette politique d'intégration est particulièrement difficile.

En effet :

- L'intérêt des salariés se manifeste souvent en fonction d'une obligation à court terme :

L'entreprise doit au contraire raisonner à long terme : Maintenir les possibilités de financement donc de croissances ;

- De plus, l'étendue du champ de vision est plus ou moins grand.

Exemple : il y a des techniques de production peu compatibles avec le désir d'élargissement des tâches confiée à chacun. Il y a des impératifs commerciaux qui guident les horaires d'ouvertures et de fermetures des magasins ou qui rendent peu aisée l'application des horaires habituels.

#### A) Les facteurs d'évolution de la politique du personnel

##### 1. Les facteurs techniques

La politique du personnel va évoluer en fonction de l'évolution des techniques de production et des techniques de gestion.

En effet, l'évolution technique impose à l'entreprise une réorganisation du mode d'utilisation du personnel et une réorientation de la politique du personnel notamment en matière de formation et de qualification pour une adaptation aux nouvelles techniques.

## **2. Les facteurs économiques**

L'évolution de la politique du personnel est influencée par l'évolution du niveau de l'économie qui impose à l'égard des consommateurs une politique du personnel permettant à l'entreprise d'être compétitive vis-à-vis de la concurrence et proposer des produits et des services répondant aux aspirations de la clientèle.

## **3. Les facteurs sociologiques**

L'entreprise doit nécessairement tenir compte de l'évolution des mentalités dans sa politique du personnel. Cette politique doit tenir compte des aspirations sans cesse évolutives des travailleurs notamment en matière de motivation et d'amélioration.

### **B) De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines**

La gestion du personnel qui est généralement une gestion administrative du personnel, c'est-à-dire une gestion des effets, de la rémunération consiste en une gestion du personnel dans une optique de court terme.

L'évolution de la politique du personnel va imposer à l'entreprise une vision à long terme dans la gestion du personnel qui tient compte de tout ce que le travailleur consiste comme facteur pouvant permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs à moyen et long terme. Le personnel passe du statut d'élément du dispositif de production au statut de véritable ressource indispensable au développement d'entreprise, on parle alors de gestion des ressources humaines.

### **C) La gestion des ressources humaines dans la politique générale des entreprises**

La gestion des ressources humaines est un élément fondamental de la politique générale de l'entreprise. L'homme occupe une place centrale dans l'organisation de l'entreprise car les prises de décision, l'exécution des décisions et le contrôle après exécution se fait par personnes qualifiées, expérimentées ayant l'expertise dans leur domaine d'activité. La conduite générale de l'entreprise ne peut se faire sans gestion efficace et efficiente des ressources humaines disponible dans l'entreprise.

## **II- LA POLITIQUE DU PERSONNEL**

### **A) La direction du personnel**

La direction du personnel est l'organe chargé de la gestion du personnel, c'est-à-dire de la mise en œuvre de la politique du personnel dans l'entreprise. Elle est chargée notamment :

- De la politique de recrutement
- De la politique de formation
- De la politique salariale
- De la politique sociale de l'entreprise

## **B) La politique de recrutement**

### **1. Définition**

Le recrutement ou l'embauche est une opération d'une grande importance pour une entreprise. Il permet de satisfaire les besoins de l'entreprise en travail ou en personnel nécessaire

### **2. Les étapes de l'embauche**

Les différentes étapes de l'embauche sont :

- \_ L'identification des besoins et l'étude des exigences des postes à pourvoir
- \_ La prospection
- \_ La sélection
- \_ L'accueil

#### **a- L'identification des besoins des exigences des postes à pourvoir**

Il s'agit à l'entreprise de repartitionner les différents postes pour lesquels un recrutement du personnel est nécessaire (vacance de poste ou création de nouveaux postes). L'entreprise doit noter avec précision la technicité requise par le poste ou le niveau de compétence nécessaire pour occuper ce poste.

#### **b- La prospection**

C'est l'ensemble des procédés utilisés par l'entreprise pour informer les éventuels postulants en de recrutement.

C'est aussi l'avis de recrutement lancé sous diverses formes par l'entreprise. On a :

- Les affichages
- Les annonces dans la presse
- Les annonces dans les médias
- Les mots adressés aux responsables de services

### **c- La sélection**

Il existe différentes méthodes de sélection.

- La sélection sur dossier
  - C.V.
  - Certificat de travail
  - Diplôme
- Sélection par test psychotechnique
- Sélection par essaie
- Sélection par entretien

### **d- L'accueil**

L'accueil est l'ensemble des mesures pratiquées mais aussi additive permettant au nouvel employé de s'intégrer dans l'entreprise. Il est généralement confié à son chef de service ou à un collègue expérimenté qui peut être son coéquipier pour le même poste de travail pour lui expliquer ce que l'entreprise attend de lui.

Au plan administratif, l'accueil se traduit par la remise de la lettre d'engagement ayant valeur de contrat de travail. La lettre d'engagement comporte les mentions suivantes :

- Date et lieu d'embauche
- Poste d'affectation
- Rémunération initiale
- Durée de la période d'essaie

## **C) La politique de formation et de perfectionnement**

### **1. Les objectifs de la formation**

- Les objectifs de l'entreprise
- Les objectifs des travailleurs

#### **a Les objectifs de l'entreprise**

Chaque entreprise dispose d'un plan de formation pour l'ensemble des travailleurs. La mise en place d'un plan de formation indispensable pour l'entreprise est rendue obligatoire par la législation.

La formation permet à l'entreprise d'adapter sa main d'œuvre aux techniques, tactiques qui s'imposent à elle.

La formation continue permet à l'entreprise de pallier aux insuffisances de ses employés liés à l'évolution technologique qui rend obsolète nombre de qualification. Ainsi, l'entreprise doit prévoir périodiquement des plans de formation à l'intention de ses travailleurs en fonction des besoins qui s'imposent aux orientations de l'entreprise.

#### **b- Les objectifs des travailleurs**

Tout travailleur a besoin dans le cadre de sa carrière professionnelle, de se former en vue d'accroître ses connaissances théoriques, de les approfondir ou d'acquérir d'autres qualifications.

La formation professionnelle constitue pour le travailleur, un moyen d'accéder à des postes de responsabilité plus élevé, de s'assurer une promotion.

### **2. Les types de formation**

Le type de formation dépend de l'objectif recherché. On a :

- Les formations de perfectionnement qui vise une meilleure maîtrise du domaine de qualification du travailleur.
- Une formation d'acquisition de nouvelles qualifications. Dans ce cas, le travailleur acquiert de nouvelles connaissances dans son domaine de qualification ou dans d'autres domaines. Ce type de formation vise la reconversion ou la flexibilité.
- La formation d'adaptation (aux techniques nouvelles)

Le cadre de la formation peut être :

- Aux séminaires pour les formations de courte durée
- Dans les écoles ou centre de formation spécialisés

## **D) La politique salariale et la politique de promotion**

### **1. La politique salariale**

L'entreprise définit sa politique salariale en fonction de son niveau d'activité mais aussi et surtout en fonction de ses capacités financières.

De nos jours, les différentes législations du travail font obligation aux entreprises de rémunérer leurs travailleurs à partir d'un salaire minimum. De même, les conventions et les accords interprofessionnels engagent les entreprises à respecter certaines normes en matière de rémunération salariale.

Au-delà de tout ce qui précède, l'entreprise peut, dans le cadre de sa politique de personnel, définir une politique motivante pour ses travailleurs avec l'octroi de certains avantages financiers (primes, indemnité) en nature (logement, moyen de transport).

### **2. La politique de promotion**

La promotion dans l'entreprise vise à motiver et à responsabiliser le personnel d'avantage. L'entreprise pratique la promotion dans le cadre de ses objectifs d'utilisation efficiente et optimale des ressources humaines à sa disposition. La promotion peut se faire essentiellement sur deux formes.

- La promotion au coup par coup
- La promotion organisée

#### **a) La promotion au coup par coup**

Il s'agit pour l'entreprise de promouvoir le personnel au fur et à mesure que les besoins de présentent.

#### **b) La promotion organisée**

Par ce type de promotion, l'entreprise organise la promotion de ses employés dans le cadre de la politique générale de l'entreprise et suivant le plan de développement de l'entreprise. Ce type de promotion est planifié par l'entreprise.



### **III- LES RELATIONS HUMAINES DANS L'ENTREPRISE**

Les relations humaines dans l'entreprise sont marquées par les relations entre responsables et subordonnés. Celles-ci posent essentiellement deux problèmes :

- Les problèmes d'information
- Les problèmes d'exercice de l'autorité

#### **A) L'information dans l'entreprise**

##### **1. Définition**

Une information est un signal, un message ou une perception adressée à un être vivant ou une machine, c'est-à-dire un automate (automatique, un robot) et qui produit un effet sur son comportement ou sur l'état de sa connaissance.

##### **2. Importance de l'information dans l'entreprise**

L'information dans l'entreprise joue un rôle essentiel. Elle permet entre autres :

- D'assurer une meilleure organisation des tâches dans l'entreprise
- De coordonner les activités des différentes unités
- D'améliorer le climat social
- D'éviter les rumeurs
- D'assurer une meilleure intégration des hommes et de renforcer la cohésion
- De faciliter les changements à opérer dans l'entreprise

##### **3. Les différents types d'information**

Il existe plusieurs types de flux d'informations, on a :

- Les informations descendantes
- Les informations ascendantes
- Les informations latérales ou transversales ( )

##### **a- Les informations descendantes**

Ce sont des informations qui regroupent les ordres, les instructions, les sanctions, les félicitations donnés par les supérieurs à leurs subordonnés.

#### **b- Les informations ascendantes**

Ce sont des informations remontantes par voie hiérarchique des subordonnés vers leurs supérieurs sous forme de rapport d'activité, de compte rendu, d'émission, de suggestions, de mémorandum.

#### **c- Les informations latérales ou transversales**

Ce sont des informations échangées par des personnes au même niveau hiérarchique travaillant dans le même service ou dans des services différents.

### **4. Les moyens d'information**

Les moyens d'information sont extrêmement variés surtout avec le développement des NTIC. On distingue les moyens formels et les moyens informels.

#### **a- Les moyens formels**

On a :

- L'information orale
- Les supports écrits
- Les supports audio-visuels
- Les supports informatiques ou NTIC

##### **a-1. Les informations orales**

Ce sont des informations données oralement sous forme d'instruction verbale, de réunion de travail.

##### **a-2. Les supports écrits**

Ce sont des informations données sur "papier" sous forme note de service, de compte rendu, de procès-verbal, de circulaire, de rapport. Ils demeurent les supports les plus utilisés (important pour l'entreprise).

### **a-3. Les supports audio-visuels**

Ils conservent les informations données par des moyens audio ou vidéo sous forme de communication téléphonique, de diapos, de CD-ROM, des films, des supports informatiques.

### **a-4. Les supports informatiques**

Ce sont des informatiques utilisant l'outil informatique et des autoroutes de l'information et permettant de communiquer en réseau intranet (communication interne) ou Internet (à l'extérieur de l'entreprise). Ce sont des rapports tels que l'Internet.

### **b- Les moyens informels**

C'est les moyens autres que ceux cités plus haut constituées des conservations informelles, les rumeurs, "les bruits".

Ces moyens informels véhiculent des informations difficiles à contrôler, difficiles à gérer, des informations dont la fiabilité est réduite.

## **B) Le commandement dans l'entreprise**

Les problèmes d'exercice de l'autorité sont liés à la notion de décision et à la pratique de celle-ci c'est-à-dire au commandement.

Commander, c'est disposer de l'autorité et du pouvoir pour se faire obéir, c'est-à-dire pour faire exécuter ses ordres. Le commandement se fait par contrainte mais aussi par adhésion.

Il importe donc de voir ce que renferment les notions de décision, d'autorité et de pouvoir avant d'étudier les différents styles de commandement.

## **1-La décision**

### **a) Définitions**

#### **a1- La décision**

La décision est un choix entre plusieurs solutions possibles d'une action portant sur la mise en œuvre des ressources ou la détermination des objectifs.

## **a2- Le système de décision**

C'est l'ensemble des éléments qui interviennent dans le processus de prise de décision : les hommes, les procédures, les méthodes, les informations...

### **b) Les différents types de décisions**

Les décisions peuvent être classées selon des critères liés à l'incidence de la décision ou au degré de structure de celle-ci. Suivant ces critères, il existe essentiellement trois types de décisions :

- Les décisions stratégiques ou grandes décisions
- Les décisions tactiques ou administratives
- Les décisions opérationnelles ou petites décisions

#### **B1- Les décisions stratégiques ou grandes décisions**

Ce sont des décisions de nature générale, qui engage l'entreprise sur le long terme et qui portent sur les relations avec le milieu. Elles conditionnent l'existence de l'entreprise. Elles sont dites irréversibles. On parle aussi de décisions de planification.

Ex : choix des marchés, localisation des activités, investissements lourds, fusion, OPA, absorption.

#### **B2- Les décisions tactiques ou administratives**

On les appelle aussi décisions de pilotage ou moyennes décisions. Elles portent sur la gestion des ressources et s'inscrivent dans le cadre des activités d'une section de l'entreprise. Ex : sous-traitance, lancement de campagne promotionnelle, acquisition, organisation et développement de moyens de production.

#### **B3- Les décisions opérationnelles ou petites décisions**

Ce sont des décisions de court terme portant sur l'exploitation courante ou quotidienne de l'entreprise et visant le bon fonctionnement au jour le jour de celle-ci. Nombreuses, elles sont répétitives et de nature réversible. On les appelle aussi décisions de régulation. Ex : renouvellement des stocks, facturation, gestion de la trésorerie.

### **c) Les étapes du processus de prise de décision**

La prise de décision se fait en plusieurs phases successives. Le processus de prise de décision le plus connu comprend quatre (4) étapes et a été proposé par Herbert SIMON dans les années soixante (1960) pour qui la prise de décision vise à résoudre un problème. Ces phases sont l'Intelligence, la Modélisation, le Choix et l'Évaluation connues sous l'appellation phases I.M.C.E.

### **C1- La phase d'Intelligence (I)**

Le décideur doit chercher à savoir les conditions dans lesquelles se pose un problème pour analyser celui-ci dans les détails, puis observer l'environnement pour mettre en évidence les opportunités de décision car « un problème bien posé est à moitié résolu ». Cette étape comprend trois grands moments :

- la perception d'une situation décisionnelle
- la recherche d'informations
- l'établissement d'un diagnostic tenant compte des objectifs, des contraintes et des intérêts en jeu.

### **C2- La phase de Modélisation (M)**

Lorsque la situation décisionnelle est clairement identifiée, le décideur doit concevoir et formuler toutes les voies possibles offertes à la résolution du problème en suivant la démarche suivante :

- 1ère : organiser et structurer les informations recueillies sur le problème identifié
- 2è : confronter le problème aux objectifs visés et mettre ainsi en évidence les écarts entre la situation actuelle et la future souhaitée.
- 3è : recenser les différentes alternatives potentielles, leurs avantages et leurs inconvénients.

### **C3- La phase de choix(C) ou de sélection**

C'est celle de la prise de décision. Elle est fonction de plusieurs paramètres ou contraintes concrètes ou abstraites :

- moyens disponibles
- degré de risque accepté
- volonté de créativité
- caractère ou intuition du décideur

-objectifs et normes préétablis par l'organisation

Cette étape est généralement courte mais peut être retardée à cause de l'appréhension du choix d'où le rôle essentiel des techniques d'aide à la décision même si le décideur reste le seul responsable de son choix.

#### **C4- La phase d'évaluation(E)**

Elle intervient à postériorité et vise à voir si la solution retenue est conforme aux attentes souhaitées. Elle apparaît comme un bilan des trois (3) phases précédentes et permet la réactivation de l'une d'entre elle au besoin.

La décision retenue est concrétisée en programme d'actions, puis diffusée auprès des personnes et services concernés.

### **2- Le pouvoir et l'autorité**

#### **a) Le pouvoir**

##### **a1- Définition**

C'est la capacité du fait de l'exercice d'une fonction, d'imposer sa volonté, de forcer l'obéissance ou de faire prévaloir ses opinions au sein d'une organisation. Son exercice n'implique pas nécessairement l'adhésion des individus concernés. Il peut nécessiter le recours à des moyens coercitifs (sanctions, menaces...)

##### **a2- Les fondements du pouvoir**

Les du pouvoir sont essentiellement d'ordre juridique. Il existe donc entre le supérieur et le subordonné un rapport d'origine juridique : la subordination du salarié à l'employeur liée au droit de propriété qui peut s'exercer de manière discrétionnaire ou par délégation (on parle de délégation de pouvoir).

#### **b) L'autorité**

##### **b1- Définition**

C'est l'aptitude d'une personne à se faire obéir volontairement à ses ordres. Dans un rapport d'autorité, les salariés exécutent les ordres non pas parce qu'ils y sont forcés (rapport de pouvoir) mais parce qu'ils les jugent légitimes.

##### **b2- Les fondements de l'autorité**

L'autorité repose sur les qualités spécifiques du décideur : trait de personnalité, ascendance ou leadership sur les autres membres de l'organisation. Elle peut avoir comme origine : la tradition (autorité traditionnelle), le charisme (la croyance dans les qualités exceptionnelles du décideur), la loi et les règlements (reconnus par tous comme légitimes en raison des règles écrites par le leader).

Il existe deux types de styles de commandements :

- Les styles traditionnels de commandement
- Les styles modernes de commandements

### **1. Les styles traditionnels de commandements ou centralisation du pouvoir de décision**

Il y a centralisation lorsque tous les pouvoirs de décision sont concentrés en un point de l'organisation et entre les mains d'une seule personne ou d'un groupe de personnes.

Il existe trois (3) styles traditionnels centralisés de commandement. Ceux-ci se rencontraient dans l'entreprise d'autrefois. Ce sont :

- Le style autocratique
- Le style bureaucratique
- Le style paternaliste

#### **a- Le style autocratique**

C'est un style caractérisé par la domination écrasante du chef très autoritaire et qui impose ses décisions aux travailleurs. Ses travailleurs vivent sous crainte du chef dont ils ont peur des représailles.

Ce style repose obéissance passive des travailleurs.

#### **b- Le style paternaliste**

Ce style repose sur l'indépendance quasi-totale du travailleur. Le chef est considéré comme un chef de famille qui les protège et qui en même temps les punit quand cela est nécessaire.

#### **c- Le style bureaucratique**

C'est un style caractérisé par la hiérarchisation de la chaîne de commandement. C'est -à- dire que les décisions sont exécutées de manière hiérarchisée depuis la direction jusqu'au travailleurs. Ces travailleurs peuvent communiquer avec la hiérarchie par les comptes rendus et les mémorandums. Ils

sont tenus respecter les statuts et les règlements intérieurs. Les travailleurs sont ici trop éloignés de la direction, ils sont contraints d'exécuter les ordres sans pouvoir apporter leur appréciation.

Ce type de commandement rend les relations très rigides (réglementées) entre les subordonnés et leurs supérieurs hiérarchiques. L'atmosphère très tendue débouche souvent des conflits sociaux.

## **2. Les styles modernes de commandements par adhésion ou décentralisation du pouvoir de décision**

Une organisation est dite décentralisée lorsque le pouvoir de décision est réparti entre plusieurs personnes. Cela suppose une réelle autonomie de décision vis à vis de la hiérarchie des services ou des personnes.

Le commandement moderne s'oppose au commandement traditionnel dans la mesure où se fonde sur une collaboration entre les responsables de l'entreprise et les salariés. Les responsables décident en concordance avec les salariés, ce qui signifie que les travailleurs sont associés aux décisions. Cette forme de commandement se rencontre de plus en plus dans les entreprises d'aujourd'hui. Elle comprend :

- Le style technocratique (connaissance)
- Le style démocratique

### **a) Le style théocratique**

C'est le style dans lequel on a la connaissance des dirigeants salariés avec un pouvoir légitimé par leur compétence. Les cadres participent au pouvoir de décision. Il y a dans une telle situation une délégation de pouvoir aux échelons inférieurs.

### **b) Le style démocratique**

Dans ce style, le pouvoir de décision est légitimé par la base au moyen d'élection des dirigeants ou par la participation de la base. Selon les décisions, les formules varient.

De plus en plus, on assiste dans les entreprises à une direction conjointe qui se manifeste de deux manières :

-la participation financière dont les modalités sont :

\*l'actionnariat salarié

\*les stock-options



\*l'abondement

-la participation au pouvoir de décision dont les modalités sont :

\*la direction par objectif (DPO)

\*la direction participative par objectif (DPPO)

\*la cogestion

\*l'autogestion

## **CHAPITRE X : LE FINANCEMENT DANS L'ENTREPRISE**

La politique financière de l'entreprise consiste à satisfaire le besoin de solvabilité, c'est-à-dire de permettre à l'entreprise d'honorer à tout moment ces dettes exigibles.

D'où l'équilibre global dépend l'équilibre et de rendre maximum la rentabilité (résultat moyen).

### **I- TRESORERIE ET FONDS DE ROULEMENT**

La trésorerie doit permettre en permanence de faire face à l'ensemble des paiements que l'entreprise doit effectuer. Ainsi, en tout moment, l'ensemble des ressources quelle que soit leur nature doit équilibrer l'ensemble des dépenses quelle que soit leur nature.

Le fonds de roulement peut être défini de deux façons différentes :

- Il apparaît comme la partie des capitaux permanents qui n'est pas utilisée pour le financement des actifs immobiliers (capitaux permanents-actifs immobilisés net). Il doit permettre de financer l'exploitation et dégager des ressources financières pour l'exploitation.
- Le fonds de roulement apparaît aussi comme la marge de sécurité représentée par la fraction de l'actif circulant financé par les capitaux permanents (actif circulant- capitaux permanents)

## **II- LES SOURCES DE FINANCEMENT ET L'AUTOFINANCEMENT**

### **A) L'autofinancement**

Les différents types d'autofinancement sont :

- Autofinancement par enrichissement

C'est l'autofinancement réalisé grâce aux :

- Réserves (légales, statutaires)
- Dotations ou provisions par risque et sans objet constitué des bénéfices non distribués.
- Ressources latentes (diminution de part actif soit augmentation de part passif)
- Dotations dérogatoires
- L'autofinancement de maintien

Il est fait grâce :

- Aux amortissements
- Aux provisions pour dépréciation
- Aux provisions pour risque et charge

L'autofinancement a l'avantage d'assurer l'indépendance financière de l'entreprise et de garantir l'investissement.

### **B) L'augmentation de capitaux**

Cette augmentation de capitaux peut se faire par incorporation de réserves ou par apports nouveaux en nature ou en numéraire. Elle peut se faire aussi par conversion de créance en action ou par paiement de dividende en action.

### **C) Emission d'emprunt obligatoire**

L'entreprise recherche le financement par appel au public pour l'achat de titre représentatif de créance appelé obligation.

### **D) Les crédits inter- entreprises**

Ce sont les crédits reçus par l'entreprise venant d'autres entreprises.

Il s'agit :

- Des dettes fournisseurs (d'exploitation, d'investissement)
- Des avances et acomptes reçus sur commandes
- Des emprunts

## **III- LE FINANCEMENT PAR DES INSTITUTIONS BANCAIRES ET FINANCIERES**

### **A) Le financement des besoins de trésorerie**

1. L'escompte commercial
2. Le CMCC (crédit de mobilisation de créance commerciale)
3. Les crédits par caisse : facilité de caisse
4. Les crédits de préfinancement
5. Les accréditifs
6. Les engagements par signature
7. Les billets de trésorerie
8. L'affacturage

### **B) Le financement des stocks**

- Les crédits spécifiques

- Les crédits de campagne
- Le warrantage (ou escompte de travail) : forme de crédit de campagne.

### **C) Le financement des immobilisations**

#### **1. Le financement**

On a :

- Le financement indirect des intermédiaires financiers non bancaires : Les établissements de crédits qui collecte l'épargne des agents et la capacité des agents et redistribué aux agents qui ont besoin de financement.
- Le financement indirect des intermédiaires financiers bancaire : La création de fonds par la banque qui monétise le titre cédé par l'exportateur.

#### **2. Le crédit-bail ou leasing (crédit location)**

C'est un contrat de location par lequel une entreprise loue auprès d'une entreprise des biens mobiliers avec option d'achat à la fin de la période de location.