

**Ecole Supérieure d'Informatique
Salama/Lubumashi**

MWENZE WA MWENZE
Professeur Associé

ETREPRENEURIAT

Notes de cours

Troisièmes graduats

Année académique : 2019- 2020

Plan du cours

0. Introduction

1. Objectifs du cours
 - a) Objectifs généraux
 - b) Objectifs spécifiques
2. Stratégies pédagogiques
3. Evaluation
4. Bibliographie

Chapitre 1 : Cadre conceptuel et précision terminologique

- 1.1 L'entrepreneuriat
- 1.2 L'entrepreneur
 - 1.2.1. La fonctions d'entrepreneur
 - 1.2.2. Qualités d'entrepreneur
- 1.3. Des orientations pour devenir des entrepreneurs
- 1.4. La création du rêve de la réalité
- 1.5 L'entreprise

Chapitre 2 : La création d'une entreprise

- 2.1 Les étapes de la création d'une entreprise
 - 2.1.1 L'idée
 - 2.1.2 Le projet personnel
 - 2.1.3 L'étude du marché
 - 2.1.4 Les prévisions financières
 - 2.1.5 Trouver le financement
 - 2.1. 6 Les aides
 - 2.1.7 Le choix d'une entreprise

Chapitre 3 : Gestion des entreprises

- 3.1 La gestion
 - 3.1.1 Définition
- 3.2 Formes de gestion
- 3.3 La doctrine administrative

3.4 Importance de la science de gestion des entreprises

Chapitre 4 : Rôle et responsabilité du manager

4.1 Rôles interpersonnels

4.2 Rôles liés à l'information

4.3 Rôles décisionnels

4.4 Rôles d'entrepreneur

4.5 Rôles de régulateur

4.6 Rôle de répartiteur des ressources

4.7 Rôles de négociateur

0 INTRODUCTION

1. Objectif du cours

Ce cours poursuit des objectifs généraux et des objectifs spécifiques.

a) Objectifs généraux

- transmettre les connaissances de base relatives à l'entrepreneuriat ;
- former les entrepreneurs capables de créer des entreprises et les gérer d'une manière responsable ;
- répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre la nature de l'entreprise : son organisation, son fonctionnement et son développement.

b) Objectifs spécifiques

Au terme de ce cours l'étudiant doit être capable de :

- créer une ou plusieurs entreprises ;
- définir les compétences, recruter, accueillir et intégrer le personnel ;
- gérer l'emploi et prévoir l'évolution de celui-ci;
- gérer le temps de travail ;
- définir les projets professionnels et orienter le choix de caractères de ses collaborateurs ;
- former en identifiant les besoins de la formation des collaborateurs ;
- élaborer les plans individuel de formation ;
- mettre en jeu une stratégie de rémunération ;

-animer et communiquer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail.

2. Stratégies pédagogiques

Les stratégies pédagogiques à utiliser pour organiser l'enseignement de ce cours sont :

- l'exposé ex-cathedra
- la méthode participative
- la connexion pragmatique des théories aux réalités existentielles de l'étudiant.

3. Evaluation

Trois évaluations sont prévues dans le cadre de ce cours :

- l'évaluation diagnostique (travail pratique) ;
- l'évaluation formative (interrogation écrite) ;
- l'évaluation sommative (examen de 1^{ère} et de 2^{ème} session) sur l'ensemble des matières vues.

4. BIBLIOGRAPHIE

1. BOURNOIS F., La gestion des cadres en Europe, Eyrolles, Paris, 1991.
2. BUSSENAUT C. et PRETET M., *Economie et gestion de l'entreprise*, Librairie Vuibert Entreprise, Paris, 2002.
3. DURAND, D., *Le système*, PUF, Paris, 1998.
4. CONSO P. et HEMICI F., *L'entreprise en leçon*, éd., Dunond, Paris, 2003.
5. CONSO P. et HEMECI F., La gestion financière des entreprises, éd., DUNOD, Paris, 1999.
6. G. MAURY et C. MULL, *Economie et organisation de l'entreprise*, éd., Faucher, Paris, 1970.
7. GAHA C., *L'entreprise et le gestionnaire*, éd., Mip, Tunis, 2010.
8. GALLEGO V., MOUTTE J. et REYESZ J., *Initiation à la gestion des entreprises*, éd, PUG, Paris, 2012.
9. GAZIER B., *Les stratégies des ressources humaines*, éd, La Découverte, Paris, 2010.
10. KAMMOGNE FOKAM P., *Entrepreneur africain face au défi d'exister*, éd., L'Harmattan, Paris, 1993.
11. LEGER-JARNIOU C., *Création d'une entreprise*, éd., Dunod, Paris, 2019.
12. MARTORY B., CROZET D., *Gestion des ressources humaines*, éd, DUNOD, Paris, 2013.
13. MAHOUI K., Cours de Gestion d'entreprise, Faculté des Sciences économiques, Université de Bejaia, 2016-2017.
14. MULUMBATI Ngasha., A., *Manuel de sociologie générale*, éd. Africa, Lubumbashi, République du Congo, 2001.

15. PERETTI J-M., *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert Entreprise, Paris, 2000.
16. WITTERWULGHE R. *La P.M.R. une entreprise*, éd., Deboeck, Paris- Bruxelles, 1998.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET PRECISION TERMINOLOGIQUE

1.1 De l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat désigne le fait de mener une activité dont on est soi-même l'initiateur. Dans ce sens, trois verbes d'action peuvent être retenus : tenter, commencer, s'engager ou entreprendre.

L'entrepreneuriat se définit comme la faculté de créer de la valeur à ajouter et à partir des ressources limitées, les exploiter afin de pouvoir répondre à une demande exprimée par les consommateurs.

Entreprendre c'est aussi s'engager auprès des associés les rassurer que le projet en cours est une bonne idée, qu'auprès des

collaborateurs, les convaincre que la pérennité de l'entreprise leur procurera la stabilité à leur poste ainsi qu'à leur évolution.

1. 2 L'entrepreneur.

Selon CARLAND le «propriétaire de P.M.E.» est celui qui crée et gère une entreprise dans le but principal d'accomplir ses objectifs personnels. Pour ce faire, l'entreprise sa principale source de revenus, est conçue comme une prolongation de sa personnalité. Elle est liée aux besoins et aux aspirations personnelles et familiales. À l'inverse, « entrepreneur » est celui qui crée et dirige une entreprise avec comme objectifs principaux, le profit et la croissance. L'entrepreneur est caractérisé par un comportement novateur. Il formalise ses objectifs par le biais du management stratégique.

Cette définition a le mérite de distinguer deux concepts, objets de confusions fréquentes. Elle pêche néanmoins par un simplisme excessif, source de nouvelles erreurs.

CHELL émettent à juste titre quatre critiques à l'encontre de cette définition. Premièrement, elle postule que les dirigeants de P.M.E. et les entrepreneurs soient tous deux créateurs de leur entreprise. Deuxièmement, les auteurs s'interrogent sur les raisons pour lesquelles la fonction d'utilité des entrepreneurs ne serait pas également caractérisée par la poursuite d'objectifs personnels, à l'instar des dirigeants de P.M.E. Troisièmement, ils reprochent à CARLAND et al. de ne pas évoquer l'attitude du dirigeant de P.M.E. face au profit et à la croissance. Enfin, ils estiment probable que nombre d'entrepreneurs perçoivent également leur entreprise comme étant une prolongation de leur personnalité. Ces arguments paraissent suffisants pour considérer que cette formalisation de CARLAND et al. n'est pas satisfaisante.

L'optique adoptée par M. CASSON permet de mieux cerner cette ambiguïté entre dirigeant de P.M.E. et entrepreneur. M. CASSON, dans sa théorie de l'entrepreneur, distingue deux approches possibles pour cerner le concept : l'approche fonctionnelle et l'approche indicative. La première

cherche à spécifier la fonction de l'entrepreneur. Celle-ci se définit alors comme la personne qui remplit cette fonction. La seconde donne une description détaillée de l'entrepreneur, par l'inventaire de ses caractéristiques propres.

Selon M. CASSON, ces deux approches doivent être intégrées. L'approche fonctionnelle permet de déterminer les caractéristiques spécifiques nécessaires à l'entrepreneur pour remplir efficacement sa fonction. Ces mêmes critères constituent le fondement d'une définition indicative de l'entrepreneur. Chacune des deux approches se rattache en fait à une discipline scientifique particulière.

Ainsi, l'approche fonctionnelle a été privilégiée par les économistes, pionniers dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'école « behavioriste » est à la source de l'approche indicative. Bien que complémentaires, les deux types d'approches sont chacune tributaires des prémisses propres à la science qui les a générées.

1.2.1 La fonction d'entrepreneur

a) L'émergence de la fonction d'entrepreneur

D'un point de vue fonctionnel, l'entrepreneur est ce que fait un entrepreneur. Ceci suppose qu'il existe une fonction d'entrepreneur bien spécifique. Quelle est donc cette fonction ?

1. R. CANTILLON fut un des premiers à parler du rôle de l'entrepreneur et à en présenter une conception claire. Selon l'auteur précité, la société est divisée en deux grands groupes : la catégorie des indépendants composée des aristocrates et propriétaires terriens, et la catégorie des dépendants. Celle-ci est constituée des gens à gage certain, c'est-à-dire les salariés et des gens à gage incertain, c'est-à-dire les entrepreneurs. Il définit l'entrepreneur comme étant toute personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale à son propre compte. Il se charge du troc et de la circulation des marchandises. Cet entrepreneur effectue des échanges dans un but de profit.

La notion de risque est centrale dans la théorie de R. CANTILLON. Ceci s'explique sans doute par le fait

que sa profession était celle de prêteur sur gage. L'entrepreneur fait face à un certain degré d'incertitude qu'il ne peut mesurer et l'empêche de cerner précisément les risques associés à la décision qu'il prend. L'entrepreneur, selon R. CANTILLON, n'est pas supposé créer la demande, bien qu'il doive être en mesure d'évaluer les niveaux d'offre et de demande. Il n'est donc pas un innovateur.

2. J.-B. SAY contribua à populariser les idées de CANTILLON. SAY peut être considéré comme le premier économiste à avoir défini la position centrale de l'entrepreneur dans le processus économique.

Contrairement à CANTILLON, J.B. SAY ne privilégie pas la notion de risque dans sa description de la fonction d'entrepreneur, bien qu'il l'intègre également. Celui-ci définit l'entrepreneur en fonction de son rôle dans la production. Pour lui, les entrepreneurs sont tous ceux qui produisent une utilité nouvelle pour leur propre compte, soit en créant un produit nouveau, soit en déplaçant les ressources vers un niveau de productivité et de rendement supérieur au niveau précédent. Cet auteur combine donc les facteurs de production de manière à créer une utilité nouvelle.

A l'instar de CANTILLON qui divise la société en différents groupes, J.B. SAY pense que L'entrepreneur appartient à la catégorie des « industriels » parmi lesquels sont également classés les savants et les ouvriers. Le capitaliste et le propriétaire foncier appartiennent à la catégorie des « passifs ». L'entrepreneur est l'agent principal de la production et le trait d'union entre les autres agents.

SAY dissocie donc clairement l'entrepreneur du capitaliste sensé assurer les risques financiers de l'entreprise.

3. Adam SMITH, par exemple, assimile la fonction d'entrepreneur à celle de capitaliste. Pour le père de la pensée économique, le profit n'est que la rétribution du capital investi.

Par la suite, un des premiers auteurs anglais à s'intéresser à l'entrepreneur est Alfred MARSHALL 4 au début du 20^e siècle. Bien qu'il ne fasse pas de distinction explicite entre les, entrepreneurs et les managers, MARSHALL considère

que le développement d'une entreprise passe par la mise en place de nouvelles méthodes destinées à réduire les coûts et, partant, à produire des biens de manière plus efficace. En conséquence, un certain nombre de qualités sont nécessaires au dirigeant afin de déceler des opportunités d'offrir de nouveaux biens destinés à satisfaire un besoin réel ou d'améliorer un processus de production existant. En ce sens l'entrepreneur marshallien est un innovateur. De surcroît, MARSHALL estime que les entreprises dirigées par des entrepreneurs prêts à prendre de tels risques, ont une probabilité de survie au processus de sélection naturelle plus importante qu'une entreprise dont le dirigeant se contente de suivre les sentiers battus. MARSHALL s'inscrit donc dans le courant de pensée évolutionniste.

L'économiste allemand THUNEN ⁵ s'est intéressé à la rétribution des entrepreneurs. Il part de l'hypothèse selon laquelle le talent entrepreneurial est une ressource rare. Il définit le profit comme une forme particulière de paiement. **Le profit de l'entrepreneur est la récompense du risque encouru par l'entrepreneur** contre lequel celui-ci ne peut s'assurer.

Pour Frank KNIGHT ⁶, le profit est le revenu résiduel rémunérant l'entrepreneur pour assumer les coûts liés à l'incertitude. Il définit l'incertitude comme une situation dans laquelle il est impossible de prévoir les résultats alternatifs d'une décision par le biais de raisonnements à priori ou de l'inférence statistique. Cette difficulté de « potabilisation » permet de distinguer l'incertitude du risque qui est quantifiable. Selon KNIGHT, sous la pression des mécanismes de concurrence, les individus dotés d'une importante capacité de prévoyance se spécialisent dans la prise de décisions relatives à la production. Les travaux de KNIGHT ont donc mis en exergue les imperfections des marchés.

1.2.2 Les qualités d'un entrepreneur

a) Un innovateur

L'entrepreneur doit être capable d'innover afin de promouvoir l'activité de son entreprise et de rester compétitif face à la concurrence.

b) La rigueur

L'entrepreneur doit être rigoureux pour pouvoir organiser et gérer son équipe.

c) L'humilité

L'entrepreneur doit avoir le calcul nécessaire et être capable de se mettre en question.

d) Confiance en soi.

L'entrepreneur étant garant de l'image de son entreprise, il doit afficher une assurance et être le premier à croire succès de son entreprise.

e) Le leadership

L'entrepreneur doit être un bon leader, avoir une force de persuasion et faire adhérer son entourage à ses idées.

1.4. Des orientations pour devenir un entrepreneur

D'une manière générale, les chefs d'entreprises sont d'accord sur un fait qu'avoir des études supérieures dans les grandes écoles constituent un avantage considérable et favorise le succès d'un entrepreneur. Et bon nombre propose plusieurs formations visant à former les futurs managers qui seront aptes de devenir les entrepreneurs de demain.

1.4 La création, du rêve à la réalité

« Dans le domaine des idées, tout dépend de l'enthousiasme. Dans le monde du réel, tout repose sur la persévérance ».

La création d'entreprise est une véritable « aventure ». Elle demande de l'enthousiasme mais aussi du réalisme et une démarche de construction

professionnelle pour transformer une Mire, un projet, puis en entreprises

Le processus de création d'une nouvelle entreprise se matérialise par un document, qui sera une aide à la réflexion et à la décision du créateur lui servant du tableau de bord. En la construction d'un projet repose sur un équilibre entre les aspects stratégiques et marketing d'un côté et les aspects organisationnels et financiers de l'autre.

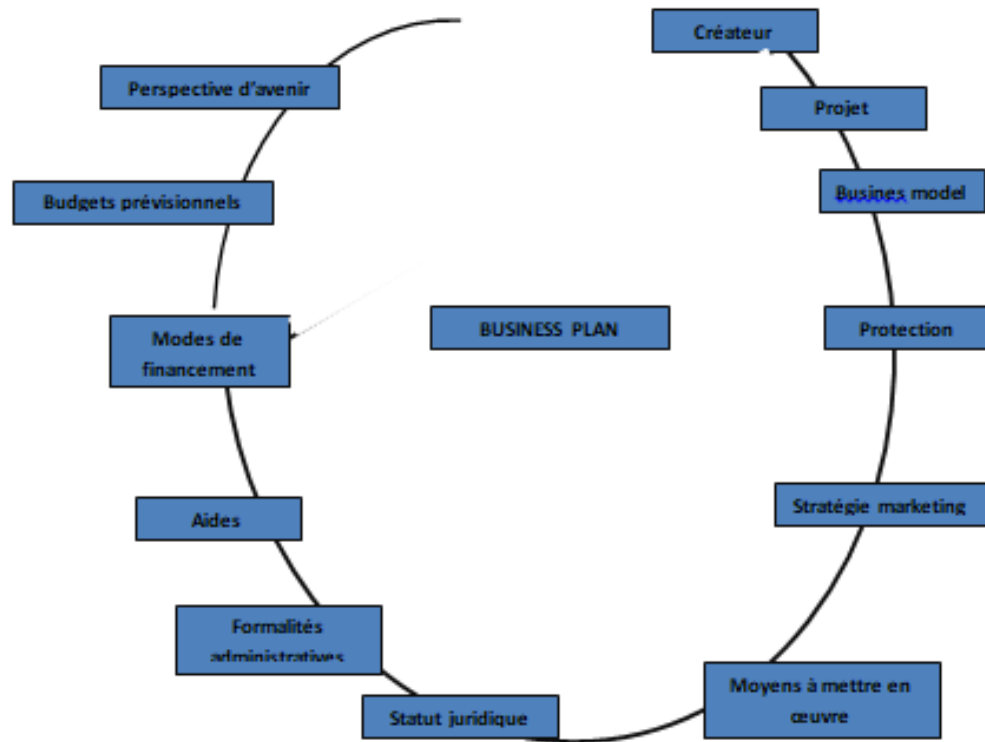
Un business plan gagnant se fonde sur un business mode/ (modèle économique) concret et précis, une organisation générale bien définie et des moyens financiers suffisants pour atteindre les objectifs envisagés. Enfin, l'adéquation homme-projet ou femme-projet doit être au rendez-vous.

Dès que l'entreprise est créée, tout reste à faire et la pérennité exige les mêmes caractéristiques de modèle économique, d'organisation et de financement, sans oublier l'évolution du rôle du créateur, qui passe de porteur de projet à entrepreneur.

Commencer dès le départ à réfléchir au développement des premières années est indispensable. Quel que soit le secteur d'activité choisi, on constate que les entreprises qui démarrent avec des salariés, des capitaux propres suffisants et un modèle économique solide fondé sur une étude de marché sérieuse ont plus de chance de succès que les autres. Le créateur de l'entreprise doit rester maître de la construction de son document en guise d'un plan, même s'il est recommandé de se faire aider par des spécialistes pour compléter son savoir- Faire.

1.5 Construire un projet cohérent

La boîte à outils ci-dessous permet de consulter directement celui qui est précis pour clarifier ou actualiser ses connaissances ou de faire une lecture linéaire pour une construction pas-à-pas. La cohérence du projet est la clé n° 1 du succès.



Ce croquis nous sert d'une intuition vivante pour la bonne compréhension de la construction cohérent d'un projet qui deviendra une entreprise.

L'entrepreneur ne s'incarnerait plus dans un homme unique, héros prométhéen de l'innovation et du progrès mais bien plus dans l'«entreprise entrepreneur». «Seule l'entreprise peut assumer d'une façon intégrée et continue la Jonction de progrès ; en spécialisant les tâches de l'entrepreneur et les démultipliant dans toutes les parties de l'entreprise, celle-ci parvient à poursuivre une stratégie de progrès qui dépasse en ampleur et en continuité les possibilités d'un individu ».

Cette conception de l'entreprise et entrepreneur est marquée par le postulat de l'inexorable grande dimension. Elle est celle d'une époque qui croit que l'innovation et le progrès' reposent sur la loi des rendements d'échelle.

1.5 L'entreprise

1.5 1 Contours définitionnel

L'entreprise est un thème particulièrement ambigu. Sous le même terme chacun fait référence à une dimension de l'entreprise qui lui est familière.

Selon le code du travail congolais, l'entreprise est une organisation économique de forme juridique déterminée propriété individuelle ou collective, constituée pour une production des biens destinés à la vente ou à la fourniture des services rémunérées et pouvant comprendre un ou plusieurs personnes.

Pour Chiha GAHA, l'entreprise est une organisation économique et sociale. Pour l'auteur, elle a pour objectif, la réalisation d'une fin économique, d'un profit. Grâce à ses facteurs de production humains (cadres et ouvriers), matériels (machines, matières premières, locaux, moyens de transport...) et immatériels (savoir-faire, organisation, brevets, information...) l'entreprise produit des biens et/ ou des services.

L'entreprise est une unité organisationnelle de production des biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ces ressources courantes.

L'entreprise est toute organisation économique, sociale, culturelle, communautaire, philanthropique de forme juridique déterminée, propriété individuelle ou collective, poursuivant ou non un but lucratif pouvant comprendre un ou plusieurs établissements.

D'après G. Maury et C. Mull, l'entreprise est une organisation économiquement indépendante

qui combinent des facteurs de production dont le prix est déterminé sur le marché afin de produire au moindre coût des biens ou des services destinés à être vendu.

L'entreprise est une entité économique et sociale qui comprend des ressources humaines, financières, technologiques, informationnelles et matérielles... Ces ressources matérielles et immatérielles sont acquises et organisées et mises à contribution pour produire des biens et/ou des services destinés à la vente sur un marché. (Chiha GAHA 2010)

Selon Pierre Conso et Farouk Hemici, l'entreprise est une organisation financièrement autonome produisant pour le marché des biens et des services.

Pour les auteurs précités, l'entreprise est une organisation qui regroupe un certain nombre d'individus dont les relations sont de confrontation de pouvoir.

De ces sept définitions, nous pouvons dégager les éléments essentiels d'une entreprise ci- après :

- l'entreprise est une organisation ;
- l'entreprise doit être financièrement autonome c'est-à- qu'elle doit agir sous sa propre responsabilité ;
- l'entreprise doit produire des biens et des services ;
- l'entreprise doit réaliser du profit ou revenu monétaire net.

1.5.2 Conception de l'entreprise

- a) **La conception matérialiste** : elle considère l'entreprise avant tout comme un *ensemble de moyens* (biens et services) affectés à la production.
- b) **La conception humaniste** : elle considère l'entreprise comme un *être collectif* doté d'une *personnalité* propre qui doit être au service des hommes.
- c) **La conception systémique** : c'est celle-ci qui nous intéresse. Elle dépasse les conceptions parcellaires des approches matérialistes et humanistes. C'est une perception globale de l'entreprise (pluridisciplinarité). L'entreprise est conçue comme un *système*, c'est-à-dire un agencement de sous-systèmes (technique, économique, humain, social, etc.).

Le mot systémique découle de la théorie systémique ou théorie des systèmes. D'après **A. Mulumbati Ngasha** « la théorie systémique considère que tout élément du social est un système entendu comme un ensemble d'éléments liés les uns aux autres de telle façon que lorsqu'un élément change tous les éléments changent.

Le système n'est pas figé, il est relié à un environnement, composé ou constitué d'autres systèmes subdivisés chacun en sous-système, dont les pressions auxquelles il réagit soit, en se transformant, soit, en réagissant sur lui. La transformation imprimée par l'environnement sur le système modifie de fois l'état du système ». Ce qui nous amène à l'idée de **Durand** qui affirme que l'approche systémique se centre sur l'interaction de ses éléments.

L'étude de l'entreprise comme étant un système est l'approche systémique **qu'Albert Brimo**

définit comme « un ensemble d'éléments entre lesquels existent des relations telles que toutes modifications d'un élément entraîne la modification des autres éléments. La même idée on la trouve chez **Y.W. Lapierre** pour qui, le système est un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire, liés entre eux par les relations telles que si l'une d'elles est modifiée, les autres sont aussi modifiées et par conséquent, tout l'ensemble est transformé.

Selon l'approche systémique, l'entreprise étant un système peut être définie comme un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie.

Envisager une entreprise en tant que système, consiste à la considérer comme un ensemble organisé, composé de différentes fonctions, *services, individus en permanente interaction.*

1.5.3 Typologie d'entreprise

a) Du point de vue de leur objet social

On distingue :

- les entreprises commerciales : dont l'objet principal est l'achat et la vente des marchandises sans transformation ;
- les entreprises industrielles : celles qui fabriquent des produits finis ou semi-finis à partir des matières premières qu'elles transforment ;
- les entreprises de services : ce sont celles qui produisent des biens immatériels : les cabinets

d'avocat, les hôpitaux, les écoles, les universités, etc. ;

-les entreprises agricoles: ce sont celles qui s'adonnent à l'agriculture dans son sens large (champs, élevage, pêche).

b) Sur le plan de effectif du personnel (la taille), le chiffre d'affaire, capitaux)

On parle :

- des petites entreprises ;
- des moyennes entreprises ;
- des grandes entreprises.

c) *Du point de vue géographique*

On distingue :

- des entreprises locales ;
- des entreprises nationales ;
- des entreprises internationales ;
- des entreprises multinationales.

d) *Pour ce qui concerne la personnalité juridique*

On distingue :

- des entreprises privées
- des entreprises publiques ;
- des entreprises semi-publiques ou paraétatiques.

Lorsqu'on tient compte du nombre des personnes qui sont propriétaires de l'entreprise, on parlera :

- des entreprises individuelles ;
- des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée ;

-des sociétés des personnes à responsabilité limitée SPRL en sigle ;

-des sociétés par action à responsabilité limitée, SARL en sigle.

1.5.4 Les partenaires de l'entreprise

Pour fonctionner et atteindre ses objectifs, l'entreprise entreprend des relations avec plusieurs parties qui s'intéressent à son fonctionnement et à son efficacité. Il s'agit de :

- **Les clients** : le marché de l'entreprise dépend des ventes qu'elle réalise donc, des achats de ses clients (ménages, administrations, autres entreprises, banques...). P Drucker qualifie le client de « pilier de l'affaire dans la mesure où il est le seul à donner du travail à l'entreprise ». Selon l'auteur précité, le seul but de l'entreprise est de satisfaire les besoins du client et à travers lui, les besoins de la société toute entière.
- **Les autres entreprises** : peuvent être les **fournisseurs** des matières premières ou bien les **concurrents** que l'entreprise prend en compte (prix appliqués par les concurrents, caractéristiques de leurs produits).
- **Les salariés** (syndicats) : la charge salariale représente un élément important du prix de revient du produit de l'entreprise mais aussi la qualité du travail et la productivité de ses salariés. Les salariés et leurs syndicats suivent de près le développement de l'entreprise et les décisions prises par cette dernière. L'entreprise doit concilier les exigences des salariés et le coût qui lui permettent d'être compétitive.

- **Les Banques et Institutions de crédit** : l'entreprise obtiennent des crédits auprès des banques et verse des intérêts qui représentent un élément de coût.
- **L'administration** : l'Etat et les collectivités locales qui lui réclament des impôts et des taxes ainsi que les organismes sociaux à qui elle doit verser des cotisations sociales. Mais elle s'adresse à ces administrations pour obtenir des aides ou utiliser des biens et services collectifs que ces administrations créent et entretiennent.
- **Les autres acteurs** : investisseurs, public, associations (protection de l'environnement, associations culturelles ...)

1.5.5 Objectif d'une entreprise

a) objectif économique

Toute entreprise au sens capitaliste du terme, vise la réalisation d'un profit à son rôle créateur des richesses. C'est pourquoi toute entreprise doit produire. Au cas contraire, on parlerait de faillite et d'arrêt de travail.

b) objectif social

L'entreprise poursuit également une finalité sociale par l'épanouissement de l'homme et le développement de son environnement. Cet épanouissement de l'homme, passe par la satisfaction de ses aspirations matérielles, sociales et politique.

- a) Aspirations matérielles : l'homme aspire un revenu suffisant et croissant ;

- b) Aspirations sociales : l'homme aspire l'estime, à la connaissance de son travail et de ses efforts, à l'amitié ainsi qu'à un climat humain positif ;
- c) Aspirations politiques : sur le plan du pouvoir, l'homme aspire à comprendre ce qu'il fait, participer à l'orientation de ses activités, à leur organisation ainsi qu'au contrôle de son travail.

CHAPITRE 2 : LA CREATION D'UNE ENTREPRISE ET SON DEVELOPPEMENT

2.1 Les étapes de la création d'une entreprise

Pour créer une entreprise, il y a un processus c'est-dire qu'il y a les étapes à franchir. Dans ce chapitre nous allons voir sept étapes qui permettent la création aisée d'une entreprise. Ces étapes d'après l'APCE (Agence française pour la création d'entreprises) sont :

1. L'idée
2. Le projet personnel ;
3. L'étude du marché ;
4. Les prévisions financières ;
5. Trouver les finances.
6. Les aides ;
7. Choisir un statut ;

8. Les formalités de création ;

1. L'idée

Tout projet de création d'entreprise commence par une idée.

À l'origine de l'idée, diverses sources (expérience, savoir-faire, imagination, concours de circonstances...) mais, le point de départ est toujours l'intuition.

Si l'idée est nouvelle, il faut chercher comment la faire accepter par les futurs clients. En revanche, si elle est classique, il faut penser à son utilité par rapport à celles déjà existantes sur le marché.

En matière de création d'entreprise, toutes les idées sont bonnes.

Il existe plusieurs sources d'inspiration pour trouver une idée :

- Créer dans son métier (activité connue),
- Les nouvelles idées, nouvelles tendances ;
- Déceler une opportunité;
- Trouver une application nouvelle à un produit ou service connu;
- Créer un nouveau produit ou service;
- Consulter des sites internet dédiés aux idées de création;

1.1 créer dans son métier (activité connue)

Créer dans une activité connue peut être un facteur de réussite. Le créateur de l'entreprise est épargné aux risques du fait que :

- l'idée correspond à un métier qu'il a déjà exercé pendant plusieurs années ;

- les règles du jeu sont connues. Il y a donc moins d'incertitude et de risque ;
- Les compétences techniques à mettre en œuvre font partie de son savoir-faire.

1.1.1 Les nouvelles idées et les nouvelles tendances : nécessité d'une activité de veille

Le contexte de plus en plus complexe et incertain qui entoure l'entreprise exige d'être toujours en veille.

Cette activité consiste, entre autres, à suivre les nouvelles tendances aux niveaux local et mondial en termes de nouveaux produits, de nouveaux modes de consommation et de nouveaux concepts marketing.

1.1.2 Déceler une opportunité

Saisir une opportunité est une caractéristique que doit s'approprier un futur entrepreneur.

Pour déceler une opportunité, il convient tout d'abord de se mettre dans une disposition d'esprit favorable, se résumant à :

- avoir en permanence l'esprit critique pour juger :
- des situations commerciales présentes ;
- des réels mérites des positions acquises par certaines entreprises ;
- des lacunes des systèmes établis ;
- des défauts des produits ou services offerts, etc.
- Exercer en permanence une grande curiosité intellectuelle : pour saisir les opportunités, la nécessité une disponibilité intellectuelle importante pour s'informer, analyser, comprendre, anticiper, voire prédire certaines évolutions ;

- Faire preuve d'une grande ouverture d'esprit et savoir accepter les apports extérieurs, les savoir-faire ou pratiques différentes qui peuvent ouvrir de nouvelles possibilités commerciales.

1.1.3 Trouver une application nouvelle

Créer une entreprise à partir d'une application nouvelle consiste à utiliser une technique, un savoir-faire, un produit connu en le transposant dans une autre activité, dans un nouveau contexte ou sur un marché différent.

1.2 créer un nouveau produit ou service

Créer un nouveau produit ou service nécessite des investissements importants, à cause de la longueur du processus d'innovation. Le risque est donc élevé mais la rentabilité est aussi élevée par rapport à des activités où la concurrence est forte.

2. Le projet personnel

La première contrainte à laquelle est soumise la mise en œuvre et la concrétisation de l'idée est la nécessité de la vérification de la cohérence de l'idée de création avec le projet personnel. Cette cohérence suppose :

- de définir le projet personnel de créateur,
- d'analyser les contraintes et exigences inhérentes au projet économique, en s'assurant qu'elles peuvent être surmontées,
- de vérifier qu'il n'y a pas de contradictions entre les deux projets (personnel et économique),
- d'évaluer, s'il y a lieu, les écarts et les actions correctrices à mener.

De cette vérification dépend la réussite du projet de création (aboutissement de l'idée de création).

En définitif, la réussite d'une entreprise ne dépend pas uniquement d'évènements extérieurs, mais les contraintes, les motivations et objectifs personnels, les compétences et expériences sont des éléments très importants à prendre en considération.

2.1 Les contraintes personnelles

En devenant chef d'entreprise, les exigences de cette fonction doivent tenir compte des contraintes personnelles et il y a lieu de vérifier leur compatibilité. Ces contraintes ont trait :

- au temps nécessaire pour étudier et préparer correctement le projet, compte tenu de la situation actuelle. Une bonne préparation conditionne fortement la réussite de la création et du développement de l'entreprise.
- à l'adhésion de l'entourage, en particulier celle du conjoint au projet. Cette adhésion sous forme d'aide psychologique et matérielle. En plus des certains sacrifices que peut consentir la famille pendant la phase de démarrage de l'entreprise : déménagement éventuel, nouvelles conditions de vie familiale défavorables (moins de temps libre, moins de congés), baisse du niveau de vie, etc.
- à la capacité à supporter les **charges familiales** au cas où l'on ne bénéficie pas de sources de revenus immédiat (attente de la montée en puissance de l'entreprise).

L'**apport financier** personnel. Il faut vérifier s'il est suffisant pour chercher des financements

²complémentaires et convaincre des partenaires financiers.

3. Etude de marché

Après la vérification de la cohérence du projet par rapport aux contraintes personnelles, vient la nécessité de vérification de **la faisabilité commerciale du projet**. Pour ce faire, il faut réaliser une **étude de marché**. Celle-ci permet **de réduire au maximum les risques**, par une meilleure connaissance de l'environnement et donc la prise de décisions adéquates et adaptées.

L'étude de marché permet aussi :

- de mieux connaître les grandes tendances et les acteurs du marché, et de vérifier l'opportunité de se lancer ;
- de réunir suffisamment d'informations permettant de fixer des hypothèses de chiffre d'affaires ;
- de faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre les objectifs (déterminer sa stratégie) escomptée ;
- de fixer de la manière la plus cohérente possible, la politique "produit", "prix", "distribution" et "communication" (mix marketing),
- d'apporter des éléments concrets qui serviront à établir un budget prévisionnel.

L'étude de marché peut s'appuyer sur les réponses aux questions suivantes :

- quelles sont les grandes tendances du marché ?

Il s'agit tout d'abord de clairement identifier le marché :

- qui sont les acheteurs et les consommateurs ?
- quels sont leurs besoins?
- comment achètent-ils ?▪ Où vivent-ils ?

- comment se comportent-ils ?
- qui sont les concurrents ?
- combien sont-ils ?
- où sont-ils ?
- que proposent-ils ?
- à quels prix ?

Il s'agit ici d'identifier :

- les processus d'innovation et les évolutions technologiques du marché, son cadre réglementaire et législatif (autorisations requises, taxes à payer, diplôme à posséder, identification des différentes autorités concernées, etc.
- Quelles sont les contraintes du marché et les clefs de succès ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces éventuelles ?
- Y-a-t-il, oui ou non, une opportunité pour que le projet réussisse ?
- Le projet va-t-il sa place sur le marché?
- Va-t-il apporter un "plus" par rapport à la concurrence?
- Va-t-il répondre à un besoin encore non couvert par la concurrence?

Après avoir analysé méthodiquement le marché, il est nécessaire de connaître comment **évaluer un chiffre d'affaires (CA) prévisionnel réaliste**. Car, de ces objectifs dépendront non seulement la décision définitive de lancer le projet, mais également l'ensemble de la politique de développement commercial de l'entreprise et des moyens financiers, matériels et humains à mettre en place.

Plusieurs méthodes de calcul du CA prévisionnel sont disponibles, les utiliser de façon complémentaire permet de faire ressortir des hypothèses et avancer des scénarios. Ce qui permet de faire des choix et d'élaborer une stratégie commerciale. Adopter une démarche stratégique conditionne la réussite de l'entreprise.

Le créateur d'entreprise doit prendre connaissance des éléments du mix-marketing.

On appelle mix marketing l'ensemble des décisions de marketing prises par l'entreprise, à un moment donné, sur un produit ou sur l'ensemble de sa gamme, pour influencer et satisfaire sa clientèle. Ces décisions concernent :

- le **produit** : quel produit ou service proposé aux futurs clients ?
- le **prix** : à quels prix le vendre ?
- la **distribution** : comment le vendre ? Quels vont être vos réseaux de distribution (en direct, avec des intermédiaires, par internet) ?
- la **communication** : comment se faire connaître ?

Il doit aussi être en mesure de **chiffrer le coût des actions envisagés** à mettre en œuvre pour se lancer :

Quel sera le coût de fabrication ou de production du produit par exemple ? Quel sera le coût de commercialisation ? Ou encore, quel sera le coût de la promotion ou de la communication ?

Tous ces éléments chiffrés seront par la suite réintégrés dans le **plan de financement** de l'entreprise.

4. Les prévisions financières

L'établissement des **prévisions financières** consiste :

- à traduire en termes financiers tous les éléments réunis au cours des étapes précédentes ;
- à vérifier la viabilité de l'entreprise en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment lisible.

4.1 Les prévisions financières : répondre à quatre grandes questions

Quelques tableaux et indicateurs financiers à élaborer et à calculer permettent d'apporter des réponses à des soucis d'ordre financiers :

- quels sont les capitaux nécessaires pour lancer le projet ? Est-il possible de les réunir ? La réponse se trouve dans le plan de financement initial ;
- l'activité de l'entreprise va-t-elle générer un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ?

En d'autres termes, le projet sera-t-il rentable ?

La réponse est dans le **compte de résultat** prévisionnel.

1. Les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période ?

2. C'est le **plan de trésorerie** qui, mois par mois, permettra de mettre en évidence l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements.

3. L'entreprise ainsi créée peut-elle être pérenne ?

Que peut-elle être dans 3 ans ?

Le **plan de financement à 3 ans**, vérifier la rentabilité de l'entreprise sur 3 ans à partir d'hypothèses raisonnables.

4. Quel est le montant minimal de ventes à atteindre au cours de la première année pour faire face à toutes les charges de l'exercice ?

Calculer le **seuil de rentabilité** (ou "point mort" s'il est exprimé en nombre d'années) permet de répondre à cette question. Le **point mort** représente le niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée (différence entre ce niveau de ventes et les charges variables découlant implicitement de ce chiffre d'affaires) de pouvoir payer toutes les autres charges de l'exercice, c'est-à-dire les charges fixes.

Il faut noter que ces outils doivent accompagner le chef de l'entreprise non seulement au moment de la création de l'entreprise mais aussi durant son développement.

5. Trouver des financements

À ce stade du projet, l'entrepreneur doit réunir les capitaux nécessaires au financement des besoins durables identifiés dans les étapes précédentes. Le financement correct d'un projet est une des conditions de pérennité de la future entreprise. Il est donc essentiel d'identifier les différentes **ressources financières adaptées** à chaque type de besoin.

5.1 Les besoins durables de financement

Ces besoins durables de financement se déclinent en plusieurs types :

- **frais d'établissement** : honoraires de conseil juridique, de fiscaliste, conseil en propriété industrielle, frais de constitution de l'entreprise, éventuellement frais de première publicité, etc.
- **investissements** : achat ou la construction d'un local, frais d'installation, acquisition de machines, de matériels, de véhicules, d'un ordinateur, etc.

5.2 Les ressources financières durables (stables)

Sommairement, on distingue deux catégories de ressources durables :

- les **capitaux propres**, composés des apports personnels et de ceux des associés, complétés par les primes ou subventions d'investissement éventuelles,
- les **emprunts à moyen et à long termes**.

Mais, il existe une multitude de sources de financement pour faire face aux besoins permanents de financement.

5.2.1 L'épargne personnelle

L'apport personnel est indispensable pour :

- inspirer confiance aux tiers, en particulier lors d'une demande de crédit auprès de la banque ;
- autofinancer certains besoins durables écartés par les banques : frais d'établissement, investissements incorporels autres que les fonds de commerce

5.2.2 Les aides et subventions au créateur

Elles sont essentiellement distribuées par l'État ou par les collectivités locales.

Cependant, certaines fondations, associations ou autres organismes aident des créateurs sélectionnés (lauréats) en leur accordant un don ou une bourse.

5.2.3 Les primes et subventions à l'entreprise

La plupart de ces aides financières ne concernent pas spécifiquement la création d'entreprise.

Les subventions ne peuvent pas être prises en compte pour financer les premiers besoins durables de la nouvelle entreprise. En effet, elles ne sont généralement perçues que plusieurs mois après le commencement de l'activité et souvent une partie du paiement de la subvention conditionnée à la réalisation préalable de certains engagements (investissements, embauches, ...).

5.2.4 Le crédit-bail

Mobilier ou immobilier, le crédit-bail permet de financer à 100 % un bien professionnel. D'autres avantages sont consentis à ce type de financement par le législateur.

Juridiquement, c'est une location assortie de la possibilité de devenir propriétaire du bien loué au plus tard en fin de contrat pour un prix fixé d'avance tenant compte pour partie des loyers versés.

5.3 Les dispositifs de cautionnement en faveur du créateur d'entreprise

En principe, les banques ne prêtent pas sans exiger des **garanties** :

Si les garanties présentées sont jugées insuffisantes, il est possible de prévoir d'autres **sûretés** telles que les fonds de garantie.

Les banques ayant actuellement une attitude réservée envers les créateurs, pour espérer convaincre un banquier, il est utile :

- d'avoir un bon dossier, complet, précis, concis, clair, soigné.

-d' être crédible en maîtrisant toutes les notions du dossier.

6. Les aides

6.1 Les aides publiques

Il existe un certain nombre **d'aides publiques à la création d'entreprise**. Ces dispositifs, mis en place à l'initiative de l'État ou des collectivités locales, peuvent prendre différentes formes. Les principales sont :

- les aides financières,
- les allègements fiscaux,
- les exonérations de charges sociales,
- l'aide au conseil, la mise à disposition de locaux

Ces aides ne concernent pas forcément les projets de création. Elles peuvent :

- être réservées à des secteurs d'activités particuliers,
- dépendre du lieu d'implantation de l'entreprise,
- être liées au statut actuel (demandeur d'emploi ou salarié par exemple),
- imposer la réalisation d'investissements conséquents ou des recrutements, etc.

Le but de cette étape est donc de se renseigner sur les conditions d'attribution de ces aides afin d'éviter de perdre du temps en constituant inutilement des dossiers de demande.

6.2 Les aides privées

Parallèlement à ces dispositifs publics, de nombreuses initiatives privées ont été prises pour aider les créateurs à boucler financièrement leurs

projets. Ces aides sont dispensées par des associations, fondations, clubs, grandes entreprises, etc. Certaines s'adressent à un large public, d'autres ne concernent que certains types de projets bien déterminés ou sont soumises à des conditions restrictives.

7. Le choix d'une entreprise

7.1 Le choix d'une entreprise individuelle et ses conséquences

Le créateur et son entreprise constituent une **seule et même personne**. L'avantage est qu'il est doté d'une plus **grande liberté d'action** et il n'y a pas de "comptes à rendre" à personne (la notion **d'abus de bien sociaux** n'existe pas dans l'entreprise individuelle).

En contrepartie, les **patrimoines professionnels et le personnel seront juridiquement confondus**. Il en découle une **responsabilité envers les dettes de l'entreprise** sur l'ensemble des biens personnels.

Les bénéfices de l'entreprise devront être portés dans la déclaration personnelle de revenus, dans la catégorie correspondant à l'activité : Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC) pour les commerçants et artisans, ou Bénéfices Non Commerciaux (BNC) pour les professionnels libéraux. Ils seront donc soumis à l'impôt sur le revenu.

L'option pour l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) est possible mais elle est réservée aux entrepreneurs individuels qui exercent sous le régime SARL.

Les **formalités de création** de l'entreprise seront réduites. Il suffira de déclarer l'activité, en tant que personne physique, auprès du Centre National de Registre de Commerce (CNRC).

7.2 Le choix d'une forme sociétaire et ses conséquences

Il s'agit de donner naissance à une nouvelle personne (personne morale), distincte juridiquement de son créateur. Par conséquent, l'entreprise disposera de son **propre patrimoine**. En cas de difficultés (en cas de fautes de gestions graves en tant que dirigeant de droit ou de fait) les biens personnels du créateur seront à l'abri de l'action des créanciers de l'entreprise et indéfiniment responsables des dettes de la société.

Contrairement à l'entreprise individuelle, si **les biens de la société** sont utilisés à des fins personnelles, il y a risque d'être poursuivi au titre de **l'abus de biens sociaux**.

S'agissant d'une "nouvelle personne", la société aura **un nom** (dénomination sociale), **un domicile** (siège social) et devra disposer d'un minimum d'apports constituant son **patrimoine initial** pour faire face à ses premiers investissements et premières dépenses (capital social).

Le **dirigeant** désigné pour représenter la société vis-à-vis des tiers, n'agit pas "pour son compte", mais **"au nom et pour le compte"** de la société (responsabilité civile et pénale). La nécessité de respecter un certain formalisme lorsque des décisions importantes sont à prendre. De même, la nécessité pour le dirigeant de rendre des comptes périodiquement aux associés sur sa gestion.

Au niveau fiscal, la société pourra être imposée personnellement au titre de **l'Impôt sur les bénéfices des Sociétés** (IBS), soit obligatoirement, soit sur option.

Le **statut social** dépendra de la structure juridique choisie. Si le dirigeant est gérant majoritaire de SARL. Il est rattaché au régime des indépendants (catégorie des bénéfices non commerciaux). Dans les autres cas, il dépendra du régime général de la sécurité sociale.

CHAPITRE 3 : GESTION DES ENTREPRISES

3.1 L'entreprise

3.1.1 Définition

Selon le PETIT LAROUSSE, la gestion vient du latin « gestes = action de gérer : administration. Gérer pour Kazadi KIMBU, n'est autre que prendre de décision. Il s'agit donc, de définir : qui prend quel type de décision ?

Après consultation de qui ? Après avoir réuni quelle information ? Lui provenant de plusieurs sources par quel circuit ? Et qui donne à qui les instructions d'exécution.

Ainsi, la science de la gestion est une démarche qui consiste à combiner et à coordonner rationnellement des différentes ressources (matérielles, techniques, humaines, financières,

communicationnelles...) afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Dans l'organisation du travail, dans une entreprise on y trouve :

- les tâches et les opérations agencées et hiérarchisées,
- les compétences sont affectées,
- les outils sont répartis et distribués,
- les méthodes et les procédures sont expliquées,
- les réseaux de communication sont définis
- la dépendance et l'autorité hiérarchique sont définies,
- la structure organique ou l'organigramme est arrêté et dressé.

La gestion (l'administration) est d'une grande importance dans le fonctionnement de toute organisation petite ou grande qu'elle soit. Une mauvaise administration peut constituer un frein au développement d'une entreprise et de son environnement.

Le mot « administration » pour H. FAYOL comprend en son sein : la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. En autre mot, l'administration, c'est le fait de prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Ces éléments nous intéressent dans ce cours.

a) La prévoyance :

Prévoir, c'est supputer l'avenir et le préparer par un programme d'action. La préparation est l'une des opérations les plus importantes et les plus difficiles de toute l'entreprise. Elle met en jeu tous les services et toutes les fonctions. Un programme doit réunir les qualités suivantes :

- **L'UNITE** : deux programmes créent la confusion et tous les programmes techniques, commerciaux, financiers... doivent être unifiés par des objectifs compatibles et convergents.

- **LA CONTINUITE** : les prévisions à long terme doivent être reliées aux prévisions à moyen et court terme. La continuité veut dire qu'il y a une suite logique dans le fait de poser les actes de la prévision. C'est à dire, le premier acte donne lieu au deuxième, et le deuxième au troisième, ainsi de suite.

- **LA PRECISION** : un programme de travail doit être précis, dit ce qui doit être fait, décide les à suivre, identifie des personnes des personnes qui devront accomplir des différentes tâches, spécifie les personnalités de chaque membre de l'équipe.

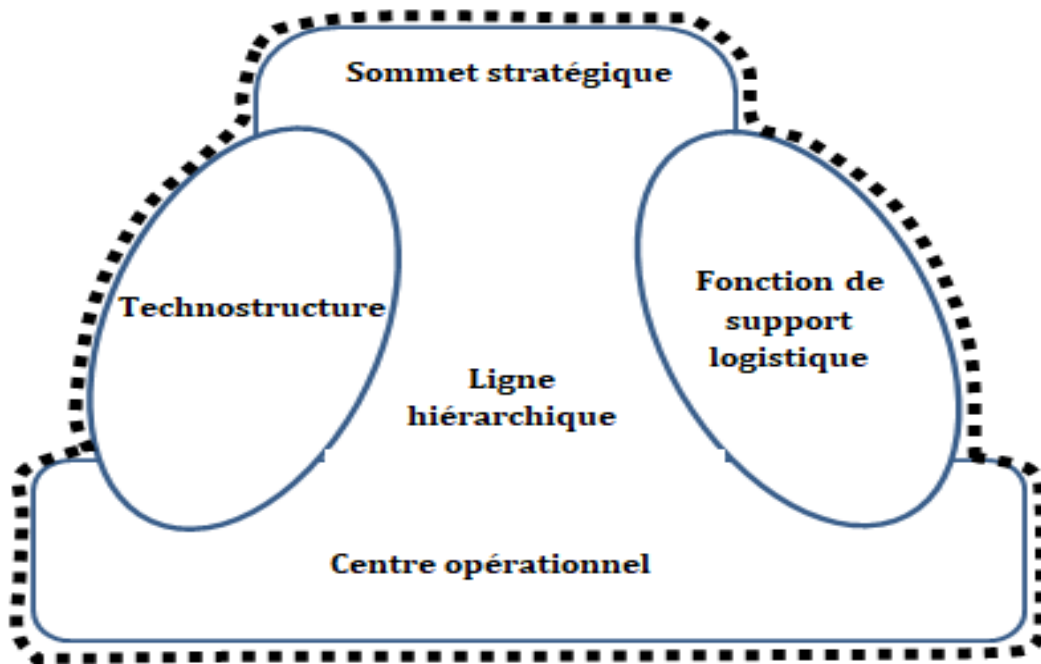
b) L'organisation

Organiser c'est construire une structure pour le corps social avec une unité de commandement, une claire définition des responsabilités, des procédures établies, des décisions appuyées par une forte sélection et un grand entraînement des managers.

En tant qu'un tout, l'entreprise constitue une forme d'organisation du travail qui comprend une série des opérations bien définies. Henri MINTZBERG distingue cinq parties principales dans une organisation notamment :

- le sommet stratégique,
- la ligne hiérarchique,
- le centre opérationnel,
- la technostructure,
- la fonction de support logistique

Voici comment cette organisation est structurée :



1. Le sommet stratégique

Il est une partie de l'organisation qui s'occupe de toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisation c'est-à-dire de la fonction administrative de l'organisation. Sa fonction est de faire que l'organisation fonctionne harmonieusement en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée.

1. La ligne hiérarchique

Celle-ci est la cheville ouvrière de l'organisation, car ses membres (cadres inférieurs, cadres moyens, cadres supérieurs) ont l'autorité directe sur les opérations qu'ils supervisent.

La ligne hiérarchique induit le Chef et des subordonnés, une relation de subordination c'est-à-dire, que Chef constitue le centre d'impulsion de toutes les décisions qui modèlent les rapports sociaux et qui matérialisent les objectifs de l'entreprise en terme de rendement.

Cette ligne hiérarchique suppose sur le Chef et ses subordonnés auquel cas, elle impose des tâches précises à chaque membre de l'organisation, lesquelles tâches sont liées les unes aux autres en créant les responsabilités et de dépendances horizontales (ligne hiérarchique) et verticales. Celle-ci a pour objectif, la coordination des activités de l'entreprise en concevant un seul pôle d'impulsion des décisions.

2. Le centre opérationnel

C'est le cœur de l'organisation, la partie qui permet à l'entreprise de survivre car, c'est en son sein que s'accomplit le travail qui justifie la raison d'être de l'organisation. On devra citer :

- l'approvisionnement en matière première, la transformation, la distribution des produits finis des services, etc.

Le centre opérationnel comprend les membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services. Il est à noter que les opérateurs sont les ouvriers et les employés. Le centre opérationnel est donc le noyau de l'organisation, les autres parties précitées et non citées ne sont que les simples composantes administratives de l'organisation.

3. La techno structure

La technostucture est la partie de l'organisation qui s'occupe non seulement du travail proprement dit, mais de sa conception, de ses planifications et de sa transformation ou de la formation des opérateurs. Ses membres connus sur le nom des analystes s'occupent de la planification

du budget, de la comptabilité, de recrutement, de formation, etc.

4. Fonction du support logistique

Elles ont pour mission de pouvoir aux opérateurs et des analystes. Il s'agit notamment de conseils juridiques, de relation publique, de relation sociale et de restaurants d'entreprise, cantine, des courriers de réception de la paie, etc.

c) Le commandement

Il assure le fonctionnement de l'organisation, il est un art qui repose « sur certaines qualités personnelles et sur la connaissance des aspects généraux d'administration » c'est donc au Chef qu'il appartient :

- d'avoir une connaissance approfondie de son personnel,
- d'éliminer les incapables,
- d'inspecter périodiquement les corps social
- de bien connaître les conventions qui lient l'entreprise aux agents,
- de tenir des conférences avec ses principaux collaborateurs,
- de ne pas se laisser distraire par les détails,
- de faire régner l'activité qu'il provoque,
- d'encourager l'initiative et le dévouement.

d) La coordination

La coordination est au sein de l'organisation, l'une des fonctions clé du management. Pour H. FAYOL, coordonner c'est unir, relier, harmoniser tous les actes d'une entreprise. Coordonner c'est donc, mettre de l'harmonie entre

tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès. Selon l'auteur précité (H.FAYOL) le meilleur procédé de coordination est la conférence hebdomadaire des chefs de services qu'il décrit par menu. A ce sujet il pense que :

1. La conférence hebdomadaire des chefs de services : le rythme hebdomadaire convient selon lui, à toutes les grandes organisations y compris le gouvernement lui-même.

2. Les agents de liaison lorsqu'il est impossible de tenir une conférence hebdomadaire : les agents appartiennent au service de l'état-major.

e) Le contrôle

Pour vérifier si tout est conforme au programme, aux ordres et aux principes d'application dans l'entreprise, pour être efficace, le contrôle doit être rapide et suivi des sanctions, ne doit pas produire une dualité le plus rigoureusement possible à l'avance. Voilà en gros les parties qui constituent l'administration selon FAYOL. Nous sommes d'accord avec cet auteur et sa conception de la gestion ou administration, est notre référence dans ce cours. Pour encore mieux comprendre cette notion (gestion, administration), il importe de voir quelques formes de gestions.

3.2 Formes de gestion

La gestion peut revêtir plusieurs formes parmi lesquelles nous citons :

- La gestion scientifique du travail ;
- La gestion financière ;

- La gestion de ressources humaines ;
- La gestion de temps ;
- La gestion de l'environnement ; etc.

3.2.1 Gestion scientifique du travail

On peut parler de la gestion scientifique lorsqu'une organisation est gérée suivant les normes scientifiques. A titre d'exemple, l'organisation scientifique prônée par Frédéric WISLAM TAYLOR. Pour lui, l'organisation scientifique du travail doit lever les obstacles rencontrés dans la gestion des organisations en découvrant les méthodes plus efficaces pour faire un travail et diriger les ouvriers. L'auteur énonce quatre grands principes de management scientifiques.

1. Le premier et l'étude scientifique du travail qui doit être fait par une équipe de spécialistes car elle est trop compliquée et très longue pour être faite, par le personnel de production, elle donnera lieu à la création dans des nombreuses entreprises, d'un bureau au service des méthodes de travail. Cette étude définit les processus opératoires les plus économiques et donne la quantité de travail que doit fournir un ouvrier placé dans les conditions optimales ; si l'ouvrier obtient cette quantité, il doit recevoir un très haut salaire (entre 30 et 100% de plus que le salaire moyen du marché).

2. Le second principe est la sélection scientifique et l'entraînement de l'ouvrier. TAYLOR recommande une sélection systématique selon les aptitudes et croit qu'avec l'entraînement tout travailleur a au moins un poste de travail.

3. Le troisième est le couplage de l'étude scientifique du travail et de la sélection scientifique du travailleur. Il s'agit de faire appliquer la science par les ouvriers et c'est sur ce point que beaucoup de manager échouent et non les ouvriers parce que les managers ne veulent pas changer leur méthodes.

4. Le quatrième est la coopération étroite entre le management et les ouvriers car il y a rarement un acte de l'ouvrier qui ne soit pas précédé et suivi d'un acte de manager ; « le travail et la responsabilité du travail se divisent d'une façon presque égale, entre les managers et les ouvriers », alors que par le passé tout le travail et la plus grande responsabilité impliquée incombaient aux ouvriers. Pour l'auteur cette coopération renforce la solidarité humaine. D'où la science veut dire, observation et mesure systématique.

3.2.2 Gestion financière

Celle-ci se rapporte au choix des investissements et à la mobilisation des ressources financières ainsi qu'à leur gérance. Elle se veut la recherche des capitaux, les gérer et tenir les inventaires, les bilans et les charges auxquelles l'entreprise fait face, etc.

De ce qui précède, nous notons que la gestion financière est effectuée par la direction financière qui a pour tâches principale :

- assurer en toute circonstance la sécurité d'approvisionnement de liquidité,
- rassembler les fonds nécessaires au fonctionnement de l'entreprise au moment où celle-ci en a besoin et seulement à ce moment,

- contrôler que les disponibilités de l'entreprise, mal utilisées ou stériles,
- optimiser la rotation des ressources et des emplois.

Nous pouvons noter que les finances sont l'un des aspects très capital qu'il faudrait bien gérer pour l'épanouissement et le développement de l'entreprise.

3.2.3 Gestion des ressources humaines

Au sens large, gérer c'est administrer et administrer c'est gouverner. Cette définition est trop restrictive quand il s'agit des hommes. D'après J.C. DEVOUCOUX, dans le sens particulier, gérer les hommes c'est :

- savoir qu'ils existent et prendre toutes les mesures en conséquence,
- les instruire, les faire progresser, et convaincre,
- prendre toute décision les concernant de façon à leur faciliter la tâche, les intéresser, développer leur personnalité et la respecter.
- adapter l'outil de travail à la personnalité humaine,
- en même temps, se mettre à leur place, les comprendre, connaître leurs réactions et les anticiper si possible, être intellectuellement honnête avec eux,
- les préparer à occuper les postes vitaux de l'industrie de demain
- les utiliser aux mieux de leur intérêts et de ceux de la société qui les emploie.

Il convient de faire savoir ici que l'organisation ou l'entreprise ce sont les hommes qui la constituent. Elle existe par les hommes et pour les hommes. L'épanouissement, le développement de celle-ci passe par les hommes qui y travaillent. De ce

fait, toute action de l'entreprise devrait tenir compte des aspects humains d'où, la gestion des ressources humaines. Ainsi, cette gestion doit se baser sur les problèmes suivants parmi les plus essentiels :

1. problèmes de recrutement et sélection ;
2. problème d'orientation et d'affectation ;
3. problème d'adaptation et de formation ainsi que le perfectionnement ;
4. problème de promotion, de permutation ;
5. Problèmes de commandement et de motivation ;
6. problème de leadership et des relations humaines.

A ce niveau nous retenons que, gérer le personnel c'est prendre en considération les rendements individuels et collectifs en tenant compte des aspects humains, social et environnementaux. Donc, il faudra bien gérer le personnel pour promouvoir la paix sociale qui a l'impact positif sur la maximisation des recettes d'une entreprise.

3.2.4 Gestion de temps

Pour une entreprise qui veut atteindre ses objectifs, devra avoir la notion du temps. Le respect du temps est aussi un facteur de progrès et de développement. Pour mémoire, l'organisation du travail était scientifique du fait que quelques experts industriels déterminaient et optimisaient la durée de chaque tâche à chaque poste du travail. La durée d'une tâche était d'ailleurs d'autant plus réduite que l'ouvrier effectuait de façon répétée. Cette estimation détaillée de temps de travail, traduit une planification précise de la production.

3.2.5 Gestion de l'environnement

Le développement durable passe par la gestion de l'environnement. Cette dernière suppose :

- La préservation de l'environnement ou de la nature,
- la protection de l'environnement
- la conservation de l'environnement
- la sauvegarde des ressources naturelles, etc.

Dans ce cas d'espèce, nous estimons que si toutes les parties ou éléments de l'administration : (la planification, l'organisation, le commandement, la coordination, le contrôle sont mise en jeu par les gestionnaires de l'environnement, il y a lieu que ce dernier (l'environnement) soit protégé et préservé contre les activités de l'homme qui le dégradent par :

- l'utilisation abusive des ressources naturelles,
- les déchets industriels
- les engrais chimiques des agriculteurs
- les gaz à effet de serre...).

Le souci environnemental peut être présenté comme un facteur de développement, non seulement susceptible d'entraîner d'autres secteurs par de nouvelles demandes, mais pouvant aussi amener de nouvelles techniques et de nouveaux services utilisables dans d'autres domaines. L'environnement permet la création supplémentaire des richesses au niveau national et provincial.

3.3 La doctrine administrative

C'est HENRI FAYOL (1841-1925) qui est considéré comme le père fondateur de cette branche du management

classique ; car c'est lui qui l'a systématisée. –

Il a pensé qu'il était possible de dégager une théorie générale de management susceptible d'être enseignée et appliquée. Son attention s'est portée sur l'ensemble de l'entreprise. Selon lui, le management (gestion) se fonde essentiellement sur la fonction administrative, l'une des six fonctions que comprend toute organisation. Elles correspondent aux activités ci-après :

- Technique ou fonction production
- Commercial (achat et vente)
- Financière (acquisition et utilisation de l'argent)
- De sécurité (protection des employés et des biens)
- ;
- Comptable ;
- Administrative ou managériale.

La fonction administrative comprend comme nous l'avons déjà évoqué: la planification, l'organisation, le commandement (direction), la coordination et le contrôle. C'est cela qui constitue les fonctions du management.

Le management administratif s'applique sur la division du travail, l'autorité, la discipline, le commandement, la direction, intérêt individuel ou du groupe, la rémunération, la décision, la hiérarchie, l'initiative l'esprit de corps.

Pour ce faire, Fayol a élaboré une doctrine administrative. Celle-ci contient les principes que le management doit appliquer sur les variables organisationnelles susmentionnés.

1. Division du travail

La spécialisation du travail de l'homme augmente son efficacité et performances.

5. Autorité

Le manager doit donner l'ordre en fonction des objectifs à atteindre. Son autorité formelle doit correspondre avec sa compétence.

6. Discipline

Les membres de l'organisation doivent respecter les règles qui gouvernent l'organisation. Il faut, à cet effet, un commandement efficace qui s'appuie aussi sur des punitions et des récompenses.

4. Commandement

Chaque employé doit recevoir pour une tâche particulière des instructions d'une seule personne pour éviter des conflits, le télescopage et la confusion au niveau des ordres et de l'autorité : c'est une unité de commandement.

5. Direction

L'unité de direction qui s'impose ; cela signifie que dans une organisation, les opérations doivent avoir le même objectif et être dirigées par un même responsable qui applique le plan.

6. Intérêt individuel/groupe

Subordination des intérêts des individus aux intérêts du groupe.

7. Rémunération

Distinction entre employés et employeurs

8. Décision

Elle peut être centralisée ou décentralisée selon les circonstances.

9. Hiérarchie

Elle est linéaire

10. L'ordre matériel et moral

Chaque chose a sa place ; et l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Une succession logique des opérations.

11. Principes d'équité

Relations amicales avec les collaborateurs, mais aussi respect des statuts professionnels.

12. Stabilité de l'emploi

Eviter un taux de rotation élevé des employés

13. Initiative dans la conception et l'exécution d'un plan

Elle peut être laissée aux subordonnées, mais il faut veiller à la correction.

14. Esprit de corps ou union du personnel : les efforts doivent être conjugués vers un seul but.

Favoriser l'esprit de corps et la communion d'esprit.

3.4 Importance de la science de gestion des entreprises

L'étude de la gestion des entreprises est d'une importance capitale pour tout futur cadre gestionnaire. La gestion moderne des entreprises en tant qu'organisation de la production, exige de tout manager, l'acquisition des connaissances aussi bien la maîtrise des techniques variées et diversifiées en vue d'atteindre avec efficacité des objectifs assignés à son unité.

Le manager doit donc avoir en plus la spécialisation dans plusieurs disciplines par exemple : en comptabilité, en mathématiques, en économie, en droit, en sociologie, en informatique, en philosophie, en histoire, etc.

Toutes ces connaissances doivent, pour être bénéfiques, se couvrir de certaines habiletés sans lesquelles toute l'organisation sera vouée à la faillite.

CHAPITRE IV : ROLE ET RESPONSABILITE DU MANAGER

Les rôles du manager sont multiples cependant, nous les résumons selon Henry MINTZBERT. La synthèse de ces rôles découle des conclusions tirées de ses recherches de terrain.

Pour l'auteur, les rôles du manager découlent de son autorité et son statut. Selon lui, ces rôles sont au nombre de dix repartis en trois catégories :

La première catégorie renferme les rôles interpersonnels, la deuxième les rôles liés à l'information (rôle informationnel) et la troisième les rôles décisionnels.

4.1. Rôles interpersonnels

Ils sont au nombre de trois : le rôle de leader, le rôle de symbole et le rôle d'agent de liaison

4.1.1 Rôle de symbole

Par ce rôle, le manager est la figure de proue de son organisation. Il est le miroir, le reflet et le représentant de son organisation. Il comporte pour celui-ci des devoirs de nature cérémoniale. Sa signature apposée sur un document donne du poids.

Son attention est sollicitée et il doit gérer ce genre de demandes.

4.1.2 Leader de groupe

Ce rôle implique l'engagement la formation, la motivation et le contrôle des membres du groupe.

Le manager donne des orientations et des directives. Il conseille, facilite, donne des sanctions, s'informe de tout et contrôle.

Il maintient l'organisation en éveil : relever les carences et les inadaptations, intégrer les objectifs organisationnels et individuels.

C'est lui la plaque tournante de toute discussion, toute initiative et toute innovation.

4.1.3 Agent de liaison

Il se situe au cœur des relations d'échange avec ceux qui sont situés en dehors de l'organisation, ceux de même rang que lui. Il relie l'environnement à son groupe. Pour ce faire, ce groupe doit sentir le besoin de passer par lui pour réaliser ces échanges.

Le rôle d'agent de liaison est une opportunité qu'il doit saisir pour développer sa réputation, se faire ouvrir d'autres portes, améliorer la position et le niveau d'information de son unité.

Pour jouer bien son rôle, le manager doit s'appuyer sur son autorité et son statut, avoir une plus grande capacité de relation que les autres membres.

4.2 Rôles liés à l'information

Il y en a 3 : le rôle d'observation actif, le rôle de diffuseur et le rôle de porte-parole.

A travers ces rôles, le manager s'aménage un système, un réseau de communication dont il est lui-

même directeur pour chercher l'information pertinente. Il est receveur à son environnement interne, diffuseur ou disséminateur. Il est le porte-parole.

Les managers est le centre nerveux. C'est par lui que passe l'information auprès de qui on cherche avec assurance de trouver satisfaction. L'accès à l'information extérieur lui est rendu possible par le contact qu'il a avec les autres managers. L'accès total à l'information extérieure lui est facilité par son rôle de superviseur qui le place au cœur des interactions de nombreux acteurs dans beaucoup de domaines.

1. **Observateur actif**

Le manager a besoin de l'information pour détecter les problèmes, le changement, les opportunités, la pression et les préférences déclarées, pour prendre des décisions, etc.

L'observation active est celui qui recherche l'information. Il va vers l'information susceptible de lui fournir des indications dont il a besoin.

Pour réaliser cela, il prend des contacts directs, saisit même les rumeurs qui circule, accumule des détails tangibles et même disparates.

2. **Diffuseur**

Le manager analyse l'information, (qu'elle soit de fait ou de valeur) qui passe par lui et la transmet ver les organes compétents de son système social d'action, et d'un sous-système à l'autre.

4.3 Porte-parole

Le rôle de porte-parole a trait à l'environnement extérieur, qu'il s'agisse des personnes clés qui influencent l'organisation que du public.

Le public comprend le fournisseur, l'organisation professionnelles, la presse, les organismes gouvernementaux, etc.

Parmi les personnes clés, on peut compter les membres du conseil d'administration, le supérieur hiérarchique, etc.

Dans ce rôle, le manager doit donner une information prise par l'événement ; il doit disposer d'une connaissance actuelle de son organisation au moment où il parle.

Il a l'expertise et la connaissance toute particulière de la profession qui lui permet alors de donner une information concernant son domaine d'activité à ceux qui le mandatent. A titre exemplatif, donner un avis sur une personne à nommer, une difficulté éprouvée dans la filière professionnelle, etc.

4.4 Rôles décisionnels

Par ces rôles, le manager utilise l'information pour prendre des décisions. Il est le seul à :

1. Lever des options : Il engage son entreprise.
2. Innover : Il prend des initiatives et fixe de nouvelles orientations des changements délibérés, voulus.

Le manager prend donc des décisions entrepreneuriales (stratégiques) : des décisions réactives : il prend des décisions pour mobiliser les moyens et les organiser, c'est aussi un négociateur.

Les rôles décisionnels comprennent les rôles ci-après (au nombre de N) (énième décision) : rôle

d'entrepreneur, rôle de régulateur, rôle ci-après répartiteur des ressources, rôle de négociateur.

4. 5 Rôle d'entrepreneur (rôle entrepreneurial)

Le rôle entrepreneurial est caractérisé par l'initiative et la conception.

Par ce rôle, le manager est l'initiateur et le concepteur des changements importants dans son unité. Ces changements sont volontaires, voulus, délibérés, conçus et initiés par lui. Pour réaliser cela :

- il s'appuie sur des informations pertinentes ;
- il recherche sur cette base des opportunités et des situations qui peuvent être considérées comme des problèmes.
- il initie ensuite des changements qui s'effectuent sous forme de projets d'amélioration.

Dans cette démarche, il prend directement un nombre important d'initiative. Il peut aussi déléguer le pouvoir de décision. (Ici, il choisit l'individu qu'il délègue son pouvoir). Il peut aussi déléguer certaines composantes du processus décisionnels.

4. 6 Rôle de régulateur

Dans son rôle de régulateur, le manager opère des ajustements et introduit même des changements structurels pour ramener le système à l'équilibre rompu par les perturbations, les urgences, les crises et autres pressions du genre. Celles-ci résultent soit de la négligence de certaines situations jusqu'à ce qu'elles prennent des proportions de crise ou des événements imprévus.

Dans tous ces cas, le manager est obligé de faire face à ces pressions qui sont trop fortes pour être négligées ou ignorées.

Le manager est au cœur de la régulation des problèmes ou de difficultés quand les autres membres de l'organisation ne savent s'accorder sur un programme donné.

Ainsi, le manager doit passer une bonne partie de son temps à réagir très rapidement à des situations de perturbation et haute pression d'où qu'elles proviennent ; des situations des conflits entre subordonnés (incompatibilité d'humeur, imbrications des attributions), des conflits entre organisations différentes (deux concurrents) ou des pertes des ressources ou de menace entre travailleurs. Cette situation peut entraîner des démissions massives des travailleurs.

Pour son action, le manager doit savoir que :

- 1) Les perturbations arrivent de manière soudaine ;
- 2) Ce sont des communications instantanées qui peuvent perturber le bon fonctionnement de l'entreprise ;
- 3) Le manager ne découvre pas toujours lui-même ses propres perturbations.
- 4) La priorité est accordée au traitement des priorités. Il réaménage donc son emploi du temps et consacre l'essentiel de son énergie à développer des solutions de court terme ;
- 5) Son premier souci, est de travailler pour résoudre les problèmes au moyen d'un projet d'amélioration plus élaboré.

4.7 Rôle de répartiteur des ressources

Le manager à des lourdes responsabilités en ce qui concerne l'efficacité des moyens au niveau de la mise en œuvre de la stratégie. A ce niveau, le manager décide d'utiliser jusqu'à l'épuisement une ressource donnée, de protéger une autre et l'affecter à un autre service, une troisième à un projet donné, d'utiliser une autre beaucoup plus tard, etc.

Le succès de l'organisation dépend des ressources qu'elle dispose. Parmi ces ressources on peut citer : la main d'œuvre, l'équipement, le matériel, l'argent, le temps, etc.

En ce qui concerne la répartition du temps (programmation du temps), le manager se pose lui-même la question de savoir quel rendez-vous prendre dans la journée de travail ? Combien de temps consacré à une réunion ? À quel moment devra-t-on la tenir ? Quel travail ou tâche doit précéder les autres (fixer les priorités) ? Etc.

Après la programmation de la main d'œuvre du travail et des procédures, il se posera les questions ci-après : que faut-il faire ? Qui le fera ? Quelle méthode sera utilisée ?

Le matériel et l'équipement exigent eux aussi des réponses précises aux questions suivantes ; quelle charge quel équipement supportera ? A quoi celui-ci sera-t-il utilisé ? Qui va l'utiliser ? Quand ? Et comment ?

Au sujet du nom et la réputation de l'entreprise, on peut chercher à quel organisme on peut prêter le nom ou le symbole de l'entreprise par le biais de la présence de son top manager à une cérémonie ? Qui accorde la signature pour un parrainage sollicité à de négociations.

4.8 Rôle de négociateur

Le manager se trouve au cœur des négociations qui traversent de part en part ses relations horizontales. Il s'agit des relations avec ses clients, ses fournisseurs, les organisations syndicales et les autres entreprises, etc.

C'est le manager qui conduit souvent son équipe aux négociations. Par son statut et son rôle de porte-parole, de répartiteur des ressources, il accroît la crédibilité des négociations, il apporte la conviction dans le chef de ses interlocuteurs, et il donne des assurances quant à l'engagement des ressources qui sont en jeu, par l'autorité dont il dispose.