



Collection Éducation et sciences : Fondée par les professeurs Paule Bouvier et Jean-Jacques Purusi

Conception graphique, maquette, relecture et corrections : Alaïs Lorenzo

Dépôt légal :

ISBN : 978-2-39036-057-5

© **Arno Éditions, 2021 - ICCM**

Avenue de Laeken 53, 1090 Bruxelles

www.arnoeditions.org

Mbuku Nuni

Entrepre neuriat

**Manuel à l'usage des élèves de troisième année
Humanité Commerciale et Gestion**



Sans entrepreneurs, le monde ne serait toujours qu'une idée.

George Frédéric Doriot

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	9
---------------------	----------

Sigles	11
---------------	-----------

Introduction : Généralités sur l'entrepreneuriat	14
---	-----------

Définitions	14
Formes principales de l'entrepreneuriat	18
Types d'entreprise	20
La culture entrepreneuriale	21
Entrepreneur	26

Premier Chapitre : Définitions du projet	28
---	-----------

Entreprise	28
Caractéristiques	30
Projet	38

Deuxième Chapitre : Environnement du projet	46
--	-----------

Étude de la demande	46
Étude de l'offre	49
Environnement de l'entreprise	52

Troisième Chapitre : Étude de la réalisation d'un projet 64

Étude technique	64
Marketing	66
Ressources humaines	78
Étude juridico-fiscale	90
Étude financière	97
Applications	108

Quatrième Chapitre : Choix du produit à commercialiser 112

Définition	112
Calcul du coût d'achat	115
Calcul du coût de production	117
Coûts hors production	118
Coûts de la distribution	119
Autres charges hors production	119
Calcul du coût de revient	119
Applications	121

Cinquième Chapitre : Choix de l'emplacement de l'entreprise 124

Importance	124
Distinction entre entreprises	124
Sécurité d'exploitation	126

Sixième Chapitre : Calcul initial fixe nécessaire 130

Définition	130
Calcul du capital initial fixe nécessaire	132
Calcul du capital circulant nécessaire	132
Amortissement	135

Septième Chapitre : Mise en place de la structure organisationnelle 142

Fonctions de l'entreprise	142
Services	145
Moyens	148
Organigramme	148

Huitième Chapitre : Rédaction des statuts et obtention des autorisations d'exploitation 154

Rédaction des statuts	154
Obtention des autorisations d'exploitation	158

Entraînement 166

Éléments bibliographiques 170



AVANT-PROPOS

Ce livre correspond à un besoin. Nous sommes certains qu'il rendra service.

Le manuel d'Entrepreneuriat destiné aux élèves de la classe de 3ème Humanité Commerciale et Gestion, peut être utilisé avec profit par des étudiants du niveau universitaire et supérieur, et comme ouvrage de référence par les entrepreneurs professionnels, les chercheurs et toute personne désirant créer une activité génératrice de revenus.

Cet ouvrage vise à développer le sens de l'initiative et l'esprit d'entreprise des élèves, afin de leur faire découvrir et exploiter leur plein potentiel entrepreneurial.

Il constitue pour ce premier tome un cours du contenu complet et détaillé.

Le nombre de pages de ce manuel donne l'impression d'une profusion de matières, mais ce n'est qu'une impression. La réalité est que nous avons introduit beaucoup d'exemples, élaborés dans le moindre détail, pour faciliter la compréhension.

En fin de manuel, nous avons produit un grand nombre d'exercices.

Nous voudrions demander aux enseignants de travailler les exercices annexés ensemble avec les élèves, pour une meilleure appréhension de ces derniers. Beaucoup de ces exercices sont volontairement complexes, adaptés pour être résolus en classe et non comme question d'examen ou de devoir.

Nous souhaitons que ce manuel puisse rendre aux enseignants et aux élèves les services espérés et nous serons heureux de recevoir toute critique ou suggestion dont il serait possible de tenir compte à l'avenir.

L'auteur



SIGLES

ACR : Actif Circulant Restructuré

ALE : Alliance Libre Européenne

ALENA : Accord de Libre-Échange Nord-Américain

ANAPI : Agence Nationale pour la Promotion des Investissements

ASBL : Association Sans But Lucratif

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

CAMPC : Coût d'Achat des Matières Premières consommées

CAMPU : Coût d'Achat des Matières Premières Utilisées

CD : Coût de Distribution

CICN : Capital Initial Circulant Nécessaire

CIN : Capital Initial Nécessaire

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CPC : Compte des Produits et Charges

CR : Coût de Revient

CUMP : Coût Unitaire Moyen Pondéré

CV : Curriculum Vitae

DD : Droit de Douane

DGRAD : Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participations

DPO : Direction Par Objectif

EONQ : Employés et Ouvriers Non Qualifiés

EOQ : Employés et Ouvriers Qualifiés

FEC : Fédération des Entreprises du Congo

FFOM : Forces, Faibles, Opportunités, Menaces

GED : Gestion Electronique des Documents

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GUCE : Guichet Unique pour la Création des Entreprises

HAO : Hors Activités Ordinaires

HT : Hors Taxes

IBM : International Business Machines Corporation

INPP : Institut National de Préparation Professionnelle

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

IP : Indice de Profitabilité

MOD : Main d'Œuvre Directe

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PAT : Prix d'Achat Total

PESTEL : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal

PPM : Pélagie-Placide Malu

PU : Prix Unitaire

QQOCQC : Quoi, Qui, Ou, Comment, Quand, Combien

RCCM : Registre de Commerce et de Crédit Mobilier

RDC : République Démocratique du Congo

RH : Ressources Humaines

SA : Société Anonyme

SARL : Société À Responsabilité Limitée

SARLU : Société à Responsabilité Limitée Uni-personnelle

SASU : Société par Actions Simplifiée Uni-personnelle

SCA : Société en Commandité par Actions

SCS : Société en Commandité Simple

SF : Stock Final

SI : Stock Initial

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini

SNC : Société en Nom Collectif

TAM : Techniciens, Agents de Maitrise

TIR : Taux Interne de la Rentabilité

TMB : Trust Merchant Bank

VA : Valeur Ajoutée

VAN : Valeur Actualisée Nette

VNA : Valeur Nette d'Amortissement

VO : Valeur d'Origine

VP : Valeur Présente

ZLEA : Zone de Libre-Échange des Amériques



INTRODUCTION

Généralités sur l'entrepreneuriat

L'**entrepreneuriat** est un thème porteur, pour ne pas dire à la **mode**. Son domaine d'études, bien qu'il soit relativement récent, est d'une **grande richesse**. L'examen approfondi de son contenu dépasserait largement le cadre de ce manuel. Mais, qu'est-ce que l'entrepreneuriat ? Ce **chapitre introductif** va justement s'atteler à **définir** et **clarifier** les grands contours de ce **concept**.

1 Définitions

Le concept **entrepreneuriat** existe depuis bien longtemps, mais il reste très difficile de proposer une **définition unanime** compte tenu de la **complexité** du concept. En effet, l'entrepreneuriat renvoie à des situations tellement **hétérogènes** qu'il est vain de se limiter à une seule définition. Néanmoins, il est possible d'identifier des **grandes approches conceptuelles** pour mieux cerner le **phénomène complexe** qui est l'entrepreneuriat dans sa globalité.

Selon **Shane** et **Venkataraman**, l'entrepreneuriat est comme :

« un processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées ».

Source : SHANE Scott et VENKATARAMAN S., "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n° 1.

L'**opportunité** est entendue au sens de **Mark Casson**, c'est-à-dire :

« des situations où de nouveaux produits, services, matières premières et méthodes d'organisation sont introduits et vendus à un prix supérieur à leur coût de production ».

Source : Casson Mark, *Entrepreneur*, Basil Blackwell, Londres, 1982, Traduction française de *L'entrepreneur*, 1982, Editions Economica, Paris.

Mark Casson : Né en 1945, Marc Casson est un économiste, auteur et universitaire britannique. Professeur d'économie à l'Université de Reading, il a également dirigé le département d'économie de 1987 à 1994.

Pour **Thierry Verstraete**, l'entrepreneuriat est comme un **phénomène organisationnel** impulsé par un ou plusieurs individus qui s'**associent** pour l'occasion. De fait, en permettant la **création de formes organisées et collectives**, l'entrepreneuriat permet de **répondre** à des **problématiques** qui sont spécifiques aux **gestionnaires**.

Source : VERSTRAETE Thierry, « Les universités et l'entrepreneuriat, document de travail », Editions de l'ADREG, septembre 2000.

Thierry Verstraete : Docteur en Sciences de Gestion, diplômé de l'Habilitation à Diriger des Recherches et agrégé de l'enseignement supérieur, Thierry Verstraete est professeur à l'Université de Bordeaux et auteur de nombreux articles.

L'entrepreneuriat peut aussi se définir comme une **activité** impliquant la **découverte**, l'**évaluation** et l'**exploitation d'opportunités**, dans le but d'**introduire de nouveaux biens et services**, de **nouvelles structures d'organisation**, de **nouveaux marchés, processus**, et **matériaux**, par des moyens qui, éventuellement, n'existaient pas auparavant.

Pour **Robert Paturel** :

« l'entrepreneuriat est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ».

Source : PATUREL Robert, LÉVY-TADJINE Thierry, « De la validité scientifique des modélisations en entrepreneuriat », *Marché et organisations*, 2008/1, n° 6, p. 15-29.

Robert Paturel : Professeur à l'IAE de Brest, Robert Paturel est auteur de nombreuses publications sur l'entrepreneuriat et le management stratégique. Il anime la plus importante équipe de chercheurs en entrepreneuriat de France.

Cette définition combine **trois autres approches** de l'entrepreneuriat, en complément des travaux d'**Alain Fayolle** et **Thierry Verstraete** :

- 1** l'approche par les **traits individuels** : les **caractéristiques** de l'entrepreneur sont **mises en avant** ;
- 2** l'approche par les **faits entrepreneuriaux** : les **compétences entrepreneuriales** de l'individu sont **étudiées** puis **évaluées** ;
- 3** l'approche par les **processus entrepreneuriaux** : l'entrepreneuriat est analysé comme un **processus** amenant à la **création d'une nouvelle organisation**.

Alain Fayolle : Professeur et directeur du Centre de recherche en entrepreneuriat à EM Lyon Business School, Alain Fayolle est rédacteur en chef de deux revues sur l'entrepreneuriat. Ses centres d'intérêt couvrent l'étude des processus de création d'activités innovantes, l'entrepreneuriat organisationnel et social, et l'éducation entrepreneuriale.

L'entrepreneuriat repose sur les **postulats** suivants :

- il requiert l'**existence d'opportunités** ;
- des **différences** existent entre les personnes ;
- il y a un certain **rapport au risque** (l'entrepreneur est **risquophile**) ;
- c'est un processus qui tresse des **rapports** avec des **activités d'innovation et d'organisation**.

L'entrepreneuriat ne nécessite pas forcément la création d'une **nouvelle structure**. Il n'est pas non plus forcément le fait d'**une seule personne**, et il n'est pas fatalement couronné de **succès**. Les entrepreneurs sont considérés comme des individus capables de **construire une activité** au regard des **changements de la société** en trouvant des manières d'**exploiter économiquement les opportunités**. Ils constituent à ce titre une des **figures** instituant en **sciences des organisations**.

Source : VERSTRAETE Thierry, FAYOLLE Alain, « Paradigmes Et Entrepreneuriat » *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2005, vol.4, n°1.

Quelques définitions contemporaines de l'entrepreneuriat

Filion (1991)

« C'est le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise ».

Source : FILION Louis-Jacques, "Vision and relations: elements for an entrepreneurial meta-model", *International Small Business Journal*, janvier 1991 vol. 9, n° 2, p. 26-40.

Louis-Jacques Filion : Né en 1945, pédagogue, auteur et chercheur québécois en entrepreneuriat, Filion s'est intéressé à mieux comprendre la structure de pensée sous-jacente à la conception et à la mise en œuvre de systèmes d'activités innovants.

Gartner (1993)

« L'entrepreneuriat est un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation ».

Source : GARTNER William W.B., « Words lead to deeds : Towards an organizational emergence vocabulary », *Journal of Business*, mai 1993, vol. 8, n°3.

William Gartner : Né en 1953, William Gartner est professeur d'université et auteur américain. Il est connu pour ses recherches sur la création des nouvelles entreprises et sur le comportement entrepreneurial, pour lesquelles il a reçu plusieurs prix honorifiques.

Timmons (1994)

« L'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer ou saisir une opportunité et à la poursuivre selon les ressources actuellement contrôlées ».

Source : TIMMONS Jeffrey A., *New Venture Creation*, 1994, Irwin Professional Publishing, 816 p.

Jeffrey A. Timmons : Né en 1941 et décédé en 2008, Timmons était un professeur et auteur prolifique américain d'entrepreneuriat, connu comme un pionnier de la recherche et de l'éducation en entrepreneuriat. Au cours de sa carrière, Timmons a publié plusieurs livres et plus d'une centaine d'articles et d'articles.

Filion (1997)

« [L'entrepreneuriat est] le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales ».

Source : FILION Louis-Jacques, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, 1997 vol. 10, p. 129-172.

Valéau (2007)

« L'entrepreneuriat peut être défini comme un ensemble d'activités associées à la création et au développement d'une entreprise ».

Source : VALEAU Patrick, « L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle », *Revue internationale PME*, 2007, vol. 20 (1), p. 122-154.

Patrick Valéau : Docteur en Sciences de Gestion et Maître de Conférences Habilité à Diriger les Recherches à l'IAE de l'Université de la Réunion, Patrick Valéau consacre ses recherches à l'entrepreneuriat et aux associations.

Cardieux (2015)

« L'entrepreneuriat est l'action humaine, soutenue par le milieu environnant, générant de la valeur sur le marché par la création ou le développement d'une activité économique, évoluant avec cette valeur pour finalement affecter l'économie, et ce, dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire ».

Source : MAKALI MATEMBE M., *Analyse des freins et obstacles de l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur bancaire financés par une institution bancaire classique*, 2022, Mémoire, L2SCF, HEC-KIN.

2

Formes principales de l'entrepreneuriat

La **création d'entreprise** est un phénomène d'une **grande hétérogénéité**. Cela vient de la **variété des types d'entreprises** créées et de la **diversité des types d'entrepreneurs**. À titre d'illustration, quel rapport y a-t-il entre ceux qui **créent leur emploi** (artisanat, petit commerce, profession libérale...); ceux qui **construisent une équipe** (du petit sous-traitant à l'entreprise industrielle); ceux qui **interviennent et innovent**; et ceux qui **prennent une idée** ailleurs et la **développent**.

Il est possible de distinguer quelques **situations typiques** et d'en souligner les **implications principales** par rapport au profil d'individu.

2.1. Création ex-nihilo

La **création d'une entreprise en ex-nihilo** est la forme d'entrepreneuriat la plus **populaire** auprès des jeunes détenteurs de projet. Il s'agit d'une **nouvelle idée**, possédant un **financement initial nul** ou **minime**. Il faudra du temps pour arriver à **implanter son produit** dans un marché, pour **convaincre** les utilisateurs et les acheteurs, et ce d'autant plus que le **degré d'innovation** sera **élevé**. Par conséquent, il faudra soigneusement **dimensionner le produit**. La création ex-nihilo exige beaucoup de **travail**, de **rigueur** et de **ténacité**. Par ailleurs, les **risques** doivent être particulièrement bien **évalués**.

2.2. Création par essaimage

Créer une entreprise avec l'aide de l'entreprise dont on est **encore salarié** est certainement une démarche plus **facile**. Les grandes structures proposent des **dispositifs** destinés à **inciter** et à **accompagner** leurs salariés dans des **créations d'entreprise**. Les **projets** peuvent être **variés** et concerner la **création d'un commerce** ou d'une **vision des entreprises**.

2.3. Création en franchise

Elle met en **relation** un **franchiseur**, entreprise qui souhaite **se développer** en utilisant cette modalité, et un **franchisé**, individu qui veut **créer une entreprise** en appliquant une formule autour d'un **concept** qui a **déjà été utilisé** ailleurs. Ce type de création consiste, d'une certaine façon, à **imiter un fonctionnement** qui existe dans un contexte géographique donné. La création en franchise bénéficie également d'un **accomplissement important**, mais **payant**, de la part du **franchi-**

seur. Elle peut permettre à celui qui n'a **pas d'idées propres** ou qui n'a **pas une capacité à innover** de **réaliser son objectif** de création d'entreprise.

2.4. Création de filiale

L'entrepreneur agit, dans ce cas, pour le **compte d'une entreprise existante** qui lui confie un projet de nature entrepreneuriale. Les **risques personnels** sont très **limités** et les **conditions matérielles** proposées sont celles d'un **cadre** ou d'un **dirigeant**. Cette situation peut convenir, à condition de pouvoir y accéder, à celui qui veut **entreprendre** mais qui ne le fait pas par **peur des risques** et pour ne pas remettre en cause sa **situation personnelle et familiale**.

2.5. Création d'activité nouvelle

Ce cas est assez proche du précédent. Tout se passe dans une **organisation existante** avec les avantages et les inconvénients liés à ce positionnement. Très fréquemment, ce type de situation fait davantage appel à des **qualités** et des **compétences** utiles pour **innover**.

2.6. Reprise d'entreprise

La **reprise d'entreprise ou d'activité** présente une différence de taille avec la création d'entreprise. L'organisation existe, elle n'a pas à être créée. Si elle existe, il est alors possible de **s'appuyer sur des données** qui la décrivent dans son **présent**, son **histoire**, sa **structure** et son **fonctionnement**.

Dans ces conditions, l'**incertitude** est généralement **moindre** et les niveaux de **risque** beaucoup plus **faibles**. Comme pour la création d'entreprise, la reprise peut être réalisée par un individu pour son **propre compte** ou par une **entreprise existante**.

2.7. Intrapreneuriat

L'**intrapreneuriat** consiste à entreprendre dans le **cadre d'une organisation existante**. Nous avons présenté, précédemment, quelques situations relevant de la création d'entreprise. D'autres existent en ce qui concerne la **reprise d'entreprise**. Des **projets stratégiques** et des **projets d'innovation** peuvent être développés, dans de grandes entreprises, sans qu'il y ait nécessairement une création d'entreprise ou la création d'une nouvelle organisation. Les **situations d'intrapreneuriat** sont **nombreuses** et également très **variées**. Ce qui ressort, comme dénominateur com-

mun, c'est qu'il est **possible d'entreprendre**, pour un individu, sans qu'il y ait une prise excessive de **risques personnels** et sans **perte** ou **modification** profonde d'un **statut social**.

Exemple : un travailleur de la gargote PPM (Pélagie-Placide Malu) vu que dans leur gargote il n'y a pas d'eau pour les clients il décide de vendre l'eau dans la gargote.

3 Types d'entreprise

- **À but lucratif** : Mise sur pied pour faire des profits
- **Sans but lucratif** : Mise sur pied pour des motifs sociaux ou pour offrir des services communautaires.

L'entrepreneuriat social

Classiquement, l'entrepreneur s'engage dans des **activités lucratives** et devient **chef d'entreprise**. Depuis quelques décennies, une **nouvelle catégorie** d'entrepreneurs dispose d'une **visibilité grandissante** : les **entrepreneurs sociaux**. Les entreprises qu'ils créent n'ont pas une finalité lucrative, mais **sociale**.

4 La culture entrepreneuriale

Décrire ce que l'on entend par la **culture entrepreneuriale** équivaut à rechercher les **éléments** de la société qui réfèrent, se rapportent ou alimentent l'**entrepreneurship**. Il est communément admis que l'entrepreneurship, défini dans son sens le plus **simple**, le plus **restrictif**, correspond à la **création d'une entreprise à vocation commerciale**. À cette pratique, la société attache des **croyances**, des **valeurs**, des **significations**, qui sont profondément ancrées dans les **désirs**, dans la **volonté** et dans l'**existence** de ceux qui vivent dans cette **société**.

4.1. Ensemble de valeurs qui poussent ou orientent plus ou moins les gens vers la création d'entreprise

La **culture** est un **concept complexe**. C'est un ensemble de **connaissances, valeurs, croyances et références** que partagent les personnes d'une **même société** et qui **influencent les comportements**. Par ailleurs, la culture est parfaitement **évolutive** lorsque l'on se donne les moyens d'agir là-dessus. Il ne s'agit pas d'un **changement radical**, mais plutôt **incrémental**, puisqu'il s'agit de toucher les **valeurs enracinées et intégrées** au sein d'une population depuis plusieurs générations.

La **culture entrepreneuriale** est un **préalable à l'entrepreneuriat**, elle se situe en **amont**.

Le **développement** d'une culture entrepreneuriale forte exige du **temps** et surtout l'**engagement des décideurs** à tous les niveaux. En effet, l'entrepreneur et la création d'entreprises ne sont pas les seuls **bénéfices** d'une société entrepreneuriale.

La **culture entrepreneuriale** se décline en **trois éléments** :

- 1** des **connaissances partagées** par des membres d'une même société qui veulent **relever des défis** ;
- 2** des **attitudes** et des **valeurs** (créativité, sens de la responsabilité, autonomie, confiance en soi, solidarité, leadership, tolérance à l'échec, etc,...) ;
- 3** des compétences de **savoir, savoir-faire**, et de **savoir-être**.

La culture entrepreneuriale permet justement de **démocratiser** la capacité de **créer** et de **gérer**, faisant ainsi **échec à la pauvreté** en favorisant la **création de richesses**. En effet, en démocratisant la **capacité de créer** des entreprises et de les **gérer** correctement :

- on assure la **création de richesses et d'emploi** ;
- on permet l'**amélioration de la qualité de vie** individuelle et collective ;
- on contribue à l'**amélioration du patrimoine universel** tout en assurant aux plus démunis nationaux un minimum vital.

La culture entrepreneuriale comme toutes autres formes de culture exige certaines **conditions** pour **naître** et **s'épanouir**. En voici les principales :

- il faut **identifier des modèles** et les **promouvoir** ;
- il faut obtenir la **participation des médias** ;
- il faut s'assurer de la **complicité** des **centres de formations et de recherches**.

Une **société entrepreneuriale** est un **atout**. C'est une **société responsable** qui est en mesure de **s'assumer pleinement**. Pour **développer** la culture entrepreneuriale, les actions suivantes sont à envisager :

- maintenir le cap sur la **participation de la jeunesse** à tous les niveaux. Pour y parvenir, il est important que le **programme « entrepreneuriat - jeunesse »** soit intégré dans une **politique nationale de développement de l'entrepreneuriat** ;

- **susciter** et **développer les pratiques d'entreprendre**. La création d'entreprises à **partir d'autres organisations** est une façon **efficace** et **peu coûteuse** de **renforcer la base entrepreneuriale** existante ;
- **développer** et **consolider** les compétences entrepreneuriales. Les **capacités requises** pour **créer, diriger** et **faire croître** une entreprise relèvent de **compétences** qui s'apprennent.

Il importe de **faciliter** aux **futurs entrepreneurs** et aux **entrepreneurs débutants** l'accès à des **connaissances** et à des **habiletés** susceptibles de les aider à poursuivre sur la **voie de l'entrepreneuriat**.

Les réseaux d'affaires, telles que les **associations des chefs d'entreprise**, sont aussi une **source d'apprentissage** à mieux utiliser.

4.2. Améliorer les pratiques d'accompagnement de l'accessibilité au financement

Une part notable d'entrepreneurs déclare avoir des **difficultés à se financer**, notamment dans les cas de **nouvelles entreprises**, de **petites entreprises**, d'**entreprises technologiques** et de **jeunes entrepreneurs**.

Pour préparer les entrepreneurs à franchir ces **barrières**, il faut que les **services de soutien** les aident à améliorer la **qualité de leurs demandes** afin qu'ils présentent des **dossiers crédibles** aux **investisseurs**.

Une **piste d'amélioration** est également d'**accroître et renforcer les réseaux d'affaires**. Devant la **complexité** de plus en plus grande de l'environnement d'affaires, le **succès de l'entrepreneur** est en partie lié à l'**intensité** et à la **qualité de ses échanges** avec divers **partenaires** ou **intermédiaires d'affaires**, pour notamment **enrichir son expertise d'apprentissage** entre pairs.

La culture entrepreneuriale est une **ressource précieuse** qui permet d'**accroître nos richesses individuelles et collectives**. En effet, la **ressource** la plus importante d'une société, c'est le **potentiel entrepreneurial de ses citoyens**. La culture entrepreneuriale est un gage de **prospérité sociale et économique**. Elle est un **outil important** pour que les membres d'une société deviennent **maîtres d'œuvre** de leur développement. Un vecteur qui permet l'**innovation** en faisant **naître des esprits créatifs** et **émerger des talents** est une clé pour faire en sorte que les **centres décisionnels** soient **locaux** et **responsables**.

4.3. Composantes de la culture entrepreneuriale

Il y a **cinq composantes** de la culture entrepreneuriale. Une culture entrepreneuriale est une culture qui :

- 1** valorise l'**activité d'affaires** ;
- 2** valorise l'**initiative individuelle ou collective** ;
- 3** valorise la **persévérance** et la **détermination** ;
- 4** accepte de vivre un juste **équilibre** entre la **sécurité** et le **risque** ;
- 5** offre une **résolution à la tension** entre la **stabilité** et le **changement**.

Il faut explorer chacun de ces **éléments** de la culture entrepreneuriale pour ensuite en voir les **effets** sur les **actions entrepreneuriales**.

a. Valorisation des activités d'affaires

Une culture qui **valorise l'entrepreneurship** accorde à l'activité d'affaires une place importante dans ce que l'on pourrait appeler la « **hiérarchie des valeurs** » de cette société. Ainsi, par exemple, une société qui valorise l'entrepreneurship accordera aux **affaires**, à l'**argent** et à la **création d'entreprises** une place importante parmi les **valeurs prioritaires** de cette société. En conséquence, dans cette société, les **comportements d'affaires** seront représentés comme des **modèles sociaux acceptables et désirables**.

En vertu de cette **valorisation**, ces **modèles sociaux** seront vus et perçus par les membres de la collectivité comme étant des « **comportements normaux** », des comportements auxquels on s'attend, auxquels on accorde une **place prépondérante** dans la vie collective. Il faudra aussi ajouter que la **valorisation de l'activité d'affaires** s'accompagne d'une **valorisation de toutes les formes de comportements d'affaires**.

b. Valorisation de l'initiative individuelle ou collective

Les sociétés dans lesquelles on observe de l'entrepreneurship sont des **sociétés** où les **défis** qui se posent à la **société** ou aux **individus**, où les **opportunités** sont offertes, seront **relevées** par les **acteurs** de cette collectivité. Pour illustrer cette assertion, on peut utiliser son **contraire** : dans certaines sociétés, les **défis** ou les **opportunités** auxquelles on fait face sont **source de crainte**, donc les membres de cette société n'essaient pas de **résoudre ces défis** ou d'**exploiter les opportunités** ; la nature, la chance, la fatalité, le sort ou les dieux se chargeront de s'en occuper à leur place.

Dans les autres sociétés où il y a de l'entrepreneurship, ces mêmes **situations** sont des **sources d'inspiration** pour les membres de cette société, qui pousse les individus à **agir** et à **tenter de résoudre eux-mêmes les défis** qui se posent ou à **exploiter les opportunités** qui y sont présentes.

Selon **P. Makala**, l'exemple qui illustre le **contraire d'une valorisation de l'initiative individuelle ou collective** nous provient du fait que les **congolais** sont frappés par l'**attentisme** et considèrent

l'État comme un **démiurge**. En conséquence, évidemment, on observe dans la **société amérindienne** des **comportements**, des **approches**, dont l'effet est d'**attendre que le gouvernement décide**. En fait, il semble que l'on a vu lentement émerger dans cette société des **comportements** ou des **valeurs** faisant que ce ne sont pas les congolais eux-mêmes qui vont **résoudre les défis**, mais les **hommes politiques congolais**.

c. Valorisation de la persévérance et la détermination

Les **études sur les entrepreneurs** ont montré avec **régularité** et **persistance** que les entrepreneurs sont des personnes qui **persistent**, qui **persèverent** et qui **acceptent** d'investir toute l'**énergie** qu'il faut pour réussir et qui choisissent d'y consacrer tout leur **temps** et toutes les **ressources** qu'ils ont à leur disposition (et même dans certains cas les ressources des autres) pour arriver à **réaliser leur projet**.

Ce type de comportement indique donc que les **projets qui réussissent** sont portés par des entrepreneurs qui s'en font les **porte-paroles**, les **apôtres**, les **propagandistes**. Cette manière d'agir témoigne d'un grand **désir de voir leur projet se réaliser**, de la conviction profonde que ce **projet** est éminemment **important**, qu'ils y croient beaucoup et qu'ils y attachent énormément d'importance.

Non seulement la **culture** doit permettre aux individus de **s'identifier** avec autant de force à leur projet, mais elle doit aussi les **inciter**, les **encourager**, les **supporter**, de façon à ce qu'ils puissent **persévérer** pendant la **période de lancement**, durant laquelle les **épreuves** sont **nombreuses** et les **ressources rares**.

Toutes les études sur l'entrepreneurship ont démontré que **le succès ne vient pas du jour au lendemain** - « *Overnight* », *comme disent les anglais* - mais qu'il est le résultat d'une **action persistante, continue et régulière**. Dans la **société nord-américaine**, on observe depuis un certain nombre d'années une **valorisation** de ce que les psychanalystes appellent la « **gratification immédiate** ». Si le succès, la réussite, prend trop de temps, on passe à autre chose.

Ce type d'idéologie est en **contradiction** avec une **culture entrepreneuriale de persévérance et de détermination**.

En fait, le **projet d'entreprise** accorde au départ la **satisfaction** d'avoir **réalisé un projet**, de faire ce que l'on veut et d'**être autonome**. C'est cependant à **plus long terme** que l'entrepreneur ou le groupe d'entrepreneurs arriveront à vraiment **recueillir les fruits du projet** qu'ils ont développé.

Valoriser la **persévérance** et la **détermination** amène en contrepartie la **valorisation de l'essai**, de l'**expérimentation**, et en conséquence le **support de l'échec** ou de l'**erreur**.

Si **développer des projets d'entreprise** nécessite une **persévérance** et une **détermination**, il faut accepter que cette pratique prenne souvent la forme d'un **essai**, d'une **expérimentation** et d'une **réconciliation avec l'échec** ou le **sentiment d'erreur**, car il est évident que **tous les projets d'entrepreneurs ne réussiront pas**.

En bref, une culture entrepreneuriale est une culture qui **valorise la persévérance et la détermination**, qui **supporte l'expérimentation**, qui **tolère** que certains individus connaissent des **difficultés**, des **échecs**, des **faillites**, sans rejeter ceux qui ont proposé des projets d'entreprise.

d. Équilibre entre la sécurité et le risque

L'entrepreneuriat consiste à prendre des **risques** :

- l'entrepreneur est une personne qui est prête à **mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière** pour mettre en œuvre une **idée**, à mettre son **temps** et son **capital** dans une **entreprise risquée**.
- on peut distinguer **plusieurs types de risques**, à savoir : risque **financier**, risque **stratégique** et risque **opérationnel**.

En effet, la création d'entreprises représente toujours un certain risque. On sait que **créer une entreprise** est un geste basé sur un **jugement honnête, normal et appuyé**, sur les **informations connues** au moment où l'on crée l'entreprise. Cela ne se fait pas dans une situation de **certitude**, mais une situation où les **probabilités de succès** sont raisonnablement **appuyées** sur les **informations disponibles**. On pourrait dire que la création d'entreprise équivaut à **risquer**, à **agir**, alors que le risque est **raisonnable** et **acceptable**.

L'ensemble des **comportements de risque** dans la société sont très souvent en **contradiction** ou en **opposition** avec d'**autres types de comportement** : on pourrait dire que le risque est fondamentalement à l'**opposé de la sécurité**, car l'on aura **plus ou moins de marge** pour le risque.

e. Vivre la tension entre la stabilité et le changement

Plusieurs théoriciens de l'entrepreneurship ont associé ce concept à celui du **changement**. Certains ont même fait du changement le **cœur de leurs théories**. Vu sous cet angle, les **entrepreneurs** apparaissent comme des **agents de changement** et l'entrepreneurship devient foncièrement associé au **changement social**.

L'activité entrepreneuriale génère des projets dont l'effet est de **modifier une situation**, d'**offrir** à la collectivité et aux individus **un produit, un service** qui amèneront un changement dans les comportements. Ce qui signifie que l'activité entrepreneuriale crée une **tension** entre ce que l'on pourrait appeler la **stabilité** et le **changement**. En fait, agir en entrepreneur, c'est **proposer une résolution** entre la stabilité et le changement, résolution qui passe par la **création d'un nouveau produit**, la **réalisation d'un projet**.

La **résolution de la tension** entre la **stabilité** et le **changement** a des corollaires au niveau de la **société**, des **entreprises**, et des **personnes**. Ainsi, dans une société où l'on accorde trop d'importance à la **stabilité**, on **détruira** de façon directe ou indirecte tous les **projets de changement**. Une entreprise qui insiste trop sur la stabilité finira par **s'éteindre** ou **disparaître** à cause d'une

désuétude de ses produits ou parce que son personnel le plus vivant, le plus créateur aura quitté pour aller **œuvrer dans d'autres entreprises**. La même chose existe au niveau des personnes. Donc, une culture entrepreneuriale nécessite d'appivoiser la tension inhérente, essentielle entre la stabilité et le changement. Pour se développer et continuer d'exister, une société a besoin d'une **stabilité** dans les **comportements**, dans les **structures** et dans les **valeurs**, mais elle a aussi **besoin de renouvellement**. C'est la **réconciliation** entre la stabilité et le changement qui permet aux individus de vivre de façon **harmonieuse** cette tension intrinsèque.

5

Entrepreneur

Un **entrepreneur** est une personne qui **veut** et qui est **capable** de transformer une idée ou une invention en une **innovation réussie**.

Nous répondrons aux questions suivantes :

- 1** Y a-t-il un entrepreneur dans la classe ?
- 2** Y en a-t-il parmi vous qui ont déjà vendu un produit (par exemple : des ouvrages, des produits de beauté, des téléphones portables, etc. ?)
- 3** Percevez-vous ces activités comme des exemples d'entrepreneuriat ?

À noter : beaucoup d'élèves confondent les gens d'affaires avec les entrepreneurs. Les gens d'affaires ne sont pas nécessairement des entrepreneurs.

Un entrepreneur s'identifie par des **caractéristiques** telles que :

- l'**optimisme** ;
- l'**atypisme** ;
- la **persévérance** ;
- la **confiance en soi** ;
- l'**implication à long-terme** ;
- l'**internalité** (le sentiment qu'un individu a de contrôler directement le cours des choses) ;
- la **prise de risques modérés**.

PREMIER CHAPITRE

Définitions du projet

Ce chapitre a pour objectifs de déterminer les **moyens** et **méthodes de travail** et à définir et différencier les **personnes concernées** par le projet à réaliser.

1

Entreprise

1.1. Quelques définitions

Une **entreprise** est une **unité de production à but lucratif** qui vend ses **produits** sur un **marché**. Elle produit donc des **biens** et **services** marchands. Une banque, une exploitation agricole, une boucherie, un cabinet d'expertise comptable sont ainsi des **entreprises**.

En revanche, une **administration** (un tribunal, un lycée, un hôpital ...) est une **unité de production de services non marchands**, mais ce n'est pas une entreprise.

Service non marchand : Service gratuit ou à un prix dérisoire.

Selon le **dictionnaire de gestion**, l'**entreprise** est définie comme :

« une organisation, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée ».

Selon **Capet, Causse** et **Meunier**, l'entreprise peut être définie comme :

« un groupe humain de production, autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité ».

Source : CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève, MEUNIER Jeanne, *Diagnostic Organisation Planification de l'Entreprise. Formes et transformations de la firme*, 3ème édition, 2005, Editions Economica, 200 pages.

Selon **P. Makala**, le concept « entreprise » est à analyser **scientifiquement** sur **trois plans** ci-après :

- 1** le plan **littéraire** ;
- 2** le plan **économique** ;
- 3** le plan **juridique**.

a. Plan littéraire (verbe entreprendre)

- **Ce que l'on se propose d'entreprendre** : dessin, projet, plan, action, œuvre, opération, ouvrage, etc.
- **Travail** : « *c'est une étrange entreprise que celle de faire rire les honnêtes gens* » (Molière). « *dans l'entreprise que j'ai faite de me montrer tout entier en public* » (Rousseau). Ici, l'entreprise peut être grande, vaste. C'est le travail d'une vie.
- **Aventure** : entreprise téméraire, dangereuse.
- **Amour, carrière, révolution** : « *autant d'entreprises que l'on commence en ignorant leur issue* ». (Sartre)

b. Plan économique

L'**entrepreneuriat**, ou l'**esprit d'entreprise**, c'est la tendance à entreprendre une **affaire programmée** pour réaliser une **rentabilité**, un **gain**. C'est alors que l'on parle de « **libre-entreprise** » pour signifier la **liberté réfléchie** de **créer** et de **gérer** des affaires privées pour **satisfaire ses besoins** (libéralisme, capitalisme).

c. Plan juridique (droit)

L'**entrepreneuriat** est le **fait**, pour une personne physique ou morale, de s'engager à **fournir** son **travail** ou la **matière** pour un travail donné dans des **conditions données**.

Exemple : louage d'industrie, contrat d'entreprise,...

En somme, l'entreprise est une **organisation autonome** de production de **biens** ou de **services marchands** : affaires, commerce, établissement, firme, exploitation, négoce, industrie, etc.

2

Caractéristiques

L'entreprise est une organisation

C'est un ensemble de **moyens structurés** constituant une **unité de coordination** ayant des frontières **identifiables**, fonctionnant **en continu** en vue d'atteindre un ensemble d'**objectifs partagés** par les **membres participants**.

Source : Robbins Stephen P., Théories des organisations, Prentice Hall, 1987.

L'entreprise est un groupe humain

L'entreprise est un lieu où se **rencontre** un groupe d'individus, appelé **acteurs sociaux**.

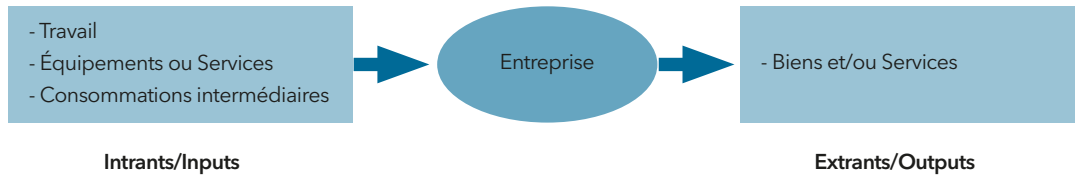
Les individus **impliqués** dans l'entreprise sont **porteurs** :

- de **compétences diverses** et de **savoir-faire multiples** ;
- d'**aspirations**, d'**intérêts**, d'**exigences individuelles et collectives**. Il faut donc assurer la **cohérence** entre les différents **participants** de l'organisation, la mise en place de **procédures de coordination**, de **coopération** et de **communication**.

L'entreprise est une unité de production

L'entreprise est une **unité de production** car elle est créée pour **produire** des **biens** et des **services** qui seront destinés à la **vente**. Par l'opération de production, l'entreprise transforme des **flux d'entrée** (« **intrants** » ou « **inputs** ») en **flux de sortie** (« **extrants** » ou « **outputs** »). Les intrants peuvent être classés en **trois catégories** :

- 1** le **travail fourni** par le personnel de l'entreprise ;
- 2** le **capital technique** : les bâtiments, les matériels,...
- 3** les **consommations intermédiaires** : les matières premières, les produits semi-finis, l'énergie, etc, ou les services (publicité, transport, ...etc.) incorporés au processus de production.



L'entreprise est une unité de création et de répartition de la valeur

L'entreprise est une **unité** qui crée une **richesse**. Cette dernière est mesurée par la **Valeur Ajoutée (VA)**. On dit qu'une entreprise crée une VA lorsque la **valeur de sa production** est **supérieure** à la **valeur des biens et services** qu'elle a **consommée**.

$$VA = \text{Valeur des biens et services produits} - \text{consommation intermédiaires}$$

Une fois que les **richesses** sont **créées**, elles seront **partagées** entre les **agents** qui ont participé à la **réalisation de la production**. La VA sera ainsi **répartie** entre :

- le **personnel** qui reçoit le salaire en **rémunération** de son travail ;
- l'**État**, les **organismes sociaux** qui perçoivent les **impôts** et les **cotisations sociales** ;
- les **prêteurs** qui reçoivent des **intérêts** ;
- les **apporteurs de capitaux** qui reçoivent les **dividendes** (rémunération du capital) ;
- l'**entreprise** qui garde pour elle-même les **revenus non distribués** pour son **autofinancement**.

L'entreprise est autonome

L'entreprise dispose d'une **autonomie financière** dans la mesure où elle peut utiliser **librement** ses **ressources** dans le cadre de son **activité**. De plus, l'entreprise dispose d'une **autonomie décisionnelle** : elle **fixe** librement ses **objectifs** et choisit librement la **politique** et la **stratégie** à suivre pour la **réalisation** de ces derniers, ainsi que les **moyens de production**, le **personnel**...

L'entreprise dispose d'un patrimoine

Le **fonctionnement de l'entreprise** nécessite des **moyens matériels, financiers, humains...**

L'entreprise est un système ouvert

Un **système** est un **ensemble d'éléments liés** logiquement entre eux, qui, **réunis**, concourent à la **réalisation d'un objectif commun**. Il est composé d'éléments en **interaction**, il ne s'agit pas d'une simple **juxtaposition d'éléments** mais d'un **ensemble organisé** de façon **cohérente** en fonction d'un **but commun**.

L'entreprise est un **système ouvert** composé de **sous-systèmes** qui **échangent des flux d'informations, physiques et financiers** avec son environnement : il lui fournit les **matières premières**, les **capitaux**, les **moyens techniques** et les **moyens humains (inputs)**. Pour sa part, l'entreprise fournit des **flux de biens et de services (outputs)** destinés à satisfaire les **besoins** de son **environnement**.

2.1. Finalités, Objectifs et stratégies

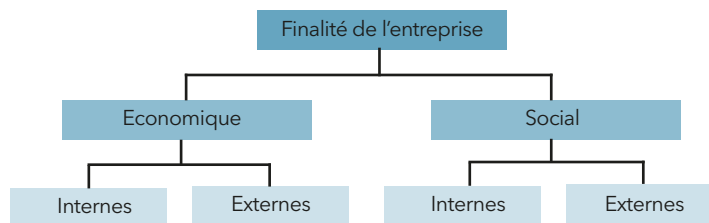
a. Finalités de l'entreprise

La notion de **finalité** fait référence au **but principal de l'entreprise**, à la **mission** qu'elle se propose. Ce but est général et **impersonnel**, (exemple : développement et croissance). La finalité est ainsi difficilement **quantifiable**.

Elle répond aux **questions** :

- **Quoi** et **pourquoi** ? (la raison d'être)
- **Pour qui** ? (les clients)
- **Comment** ? (les moyens)
- **Où** ? (le ou les territoires)

Une entreprise peut avoir **plusieurs finalités** possibles.



Les **finalités externes** et **internes** sont de **sources différentes** :

- la **finalité interne** est déterminée par la **direction de l'entreprise**.
- la **finalité externe** est dictée par l'**environnement de l'entreprise** : le **système économique**, le caractère **privé** ou **public** de la société, les **normes culturelles**, etc.

Les **finalités de l'entreprise** constituent la **norme de référence** de l'entreprise qui commande ensuite les **objectifs** et la **stratégie** à mettre en œuvre.

Finalités	Internes	Externes
Économiques	<ul style="list-style-type: none">• Développement d'une bonne rentabilité• Survie	<ul style="list-style-type: none">• Réponse aux besoins des consommateurs
Sociales	<ul style="list-style-type: none">• Participations des salariés aux décisions	<ul style="list-style-type: none">• Sécurité et informations sur le produit

b. Objectifs de l'entreprise

Les **objectifs** sont les **obligations** et les **contraintes** que les **responsables** s'imposent pour **assurer le développement** de leur entreprise. C'est le **résultat** que l'entreprise souhaite atteindre. Ils sont **concrets** et **quantifiables** et doivent servir la **finalité de l'entreprise**.

Exemple : contrôler 20% du marché mondial dans 3 ans.

On distingue :

- les **objectifs à long terme (stratégiques)** : ce sont les **grandes orientations** de l'entreprise fixées par la direction générale.
Exemple : s'implanter dans de nouveaux marchés.
- les **objectifs à moyens termes (tactiques)** : ils sont fixés par l'**encadrement** (les directions fonctionnelles).
Exemple : mise en place d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001
- les **objectifs à court terme (opérationnels)** : ils permettent l'application des **objectifs stratégiques et tactiques**. Ils relèvent généralement des **directions opérationnelles**.

c. Stratégie d'entreprise

C'est l'**ensemble de décisions et d'actions** prises par la **direction générale** pour **atteindre les objectifs à long terme** dans le cadre de la finalité.

Les éléments essentiels de la définition de la stratégie

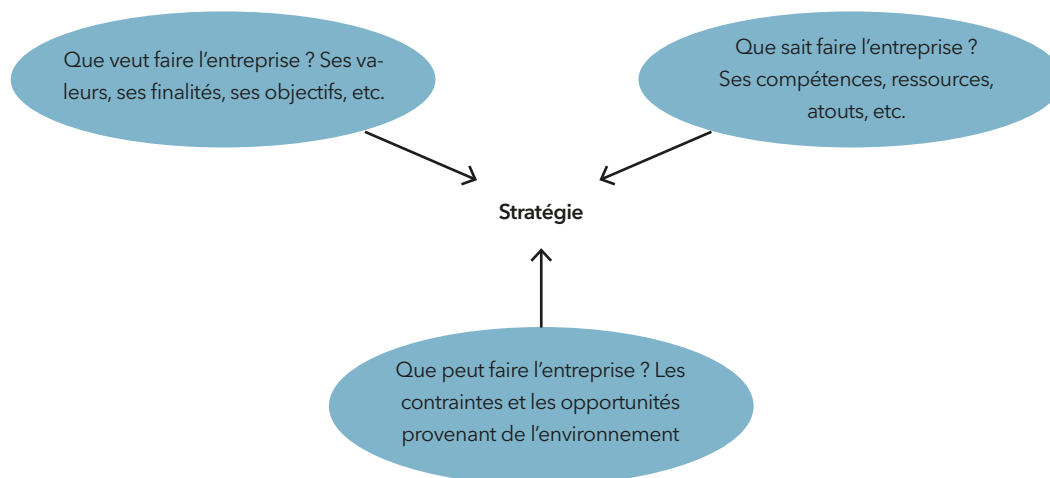
- 1 La stratégie est un **choix d'orientation de longue durée** pour l'ensemble de l'entreprise.
- 2 La stratégie permet de **fixer les objectifs à long terme** de l'entreprise.
- 3 La stratégie **délimite les moyens alloués** pour atteindre les objectifs définis.

Exemple : En 1982, la société IBM se fixe comme objectif d'entrer sur le marché de la micro-informatique et d'être leader dans les 4 ans par une orientation de diversification en investissant 10 millions de dollars.

L'identification de la stratégie

L'entreprise peut adopter des **stratégies différentes** pour assurer son **développement** et son **avenir**. Toutefois, la stratégie adaptée dépend d'un certain nombre de **variables externes et internes** à l'entreprise. Elle se définit par l'**adéquation** entre les **opportunités** et les **contraintes** provenant de l'environnement, et les **capacités** et les **ressources internes** de l'organisation.

C'est l'**interaction des réponses** aux trois questions suivantes qui permet d'**identifier la stratégie** à adopter :



2.2. Classification des entreprises

L'entreprise peut être **classifiée** selon plusieurs **critères** : le **secteur d'activité**, la **branche d'activité**, la **taille**, la **forme juridique** et le **statut**, etc.

a. Classification sectorielle

Traditionnellement, on distingue **trois secteurs** :

- 1 Le secteur primaire** : il représente toutes les **activités économiques productives** de **matières premières** (l'agriculture, la pêche, l'extraction des ressources naturelles).
- 2 Le secteur secondaire** : il couvre l'ensemble des **activités économiques** destinées à **transformer** des matières premières en **biens productifs** ou en **biens de consommation** (l'industrie, y compris le bâtiment).
- 3 Le secteur tertiaire** : il s'agit, en général, des **services** de **banques**, d'**assurances**,...

b. Classification selon la branche d'activité

Selon l'**INSEE** (l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques), la **branche d'activité** regroupe des **unités de production homogènes**, c'est-à-dire qui fabriquent des **produits** (ou rendent des **services**) appartenant au **même item** de la **nomenclature d'activité économique** considérée. Au contraire, un **secteur** regroupe des entreprises classées selon leur **activité principale**.

Ainsi, à la différence du **secteur**, qui rassemble des **activités variées**, la **branche** ne regroupe que les **entreprises** fabriquant, à titre principal, la **même catégorie** de biens. (entreprises de l'industrie pharmaceutique, de l'industrie automobile, etc.)

Les entreprises d'une **même branche** ont donc notamment pour **points communs** :

- l'usage d'une **même technique** ;
- l'utilisation des **mêmes matières premières** ;
- des **intérêts communs** dans certains **domaines**, ce qui leur permet de **regrouper** certaines de leurs **activités** et de créer des **services communs** (achat ou vente, filiales communes, alliances, etc.).

c. Classification selon la taille

La **taille de l'entreprise** est un critère qui sert pour des **études économiques et statistiques**. Cette classification permet de mieux rendre compte des **différences** au niveau des **pratiques de ges-**

tion. Elle est assez **délicate** : un seul critère ne permet pas de **comparer** avec certitude la taille des entreprises. Pour cela **plusieurs critères** sont souvent retenus : on peut distinguer les **critères structurels** et les **critères financiers**.

1. Critère structurel

Le critère le plus utilisé est l'**effectif salarié**, qui nous permet de **distinguer** les **Petites et Moyennes Entreprises** (PME) des **grandes entreprises**.

Ainsi, on **distingue** (classification tunisienne) :

- la **micro-entreprise**, qui comprend un seul salarié ;
- la **petite entreprise**, dont l'effectif ne dépasse pas 20 salariés ;
- la **moyenne entreprise**, dont l'effectif est compris entre 20 et 300 salariés ;
- la **grande entreprise**, comprenant plus de 300 salariés.

Classification selon la nomenclature de l'Union Européenne

Classe	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise
Effectifs	Effectifs De 0 à 9 salariés	De 10 à 49 salariés	De 50 à 199 salariés	200 salariés et plus

2. Critère financier

Il importe de noter que la **distinction financière** entre **PME** et **grandes entreprises** se fait principalement sur la base du **chiffre d'affaires** et du **total du bilan**.

Signalons que certaines **classifications** peuvent utiliser des **seuils** légèrement **différents**, mais ces critères sont les plus **couramment utilisés**. De plus, une entreprise peut être considérée comme une grande entreprise si elle **dépasse** au moins **l'un de ces seuils**, et non pas tous.

d. Classification selon la forme juridique

Parmi les **entreprises du secteur public**, on distingue :

- les **entreprises publiques**, qui sont des entreprises appartenant en totalité à l'**État**. Ce dernier détient l'**intégralité du capital**, le **pouvoir de gestion** et de **décision** ;
- les **entreprises semi-publiques**, qui sont des entreprises contrôlées par les **pouvoirs publics** : choix des **investissements**, **niveau des prix**, **politique de l'emploi**, etc, mais où des personnes **privées** participent au **financement** et/ou à la **gestion**.

Parmi les entreprises du **secteur privé**, on distingue notamment :

- les **entreprises individuelles**, qui sont caractérisées par le fait qu'une **même personne** fournissant le **capital**, le **travail** et la **direction** est responsable sur ses **biens personnels**.
- les **entreprises sociétaires**, qui comprennent :
 - ◊ Les **sociétés de personnes** : les relations entre les **associés** sont fondées sur la **confiance réciproque** qu'ils s'accordent. Les associés n'ont pas la possibilité de céder leurs **parts sociales** et le **patrimoine** de ces derniers se confond avec celui de l'entreprise. On y distingue :
 - **Société en Nom Collectif (SNC)** où **tous les associés** sont tenus personnellement et solidairement des **dettes de la société**.

Principales caractéristiques	Exigences ou commodités particulières
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité solidaire, illimitée des associés. La faillite de la société implique la faillite de chaque associé. • Exclusion des fonctionnaires, magistrats, avocats,... • Quasi-intransmissibilité des parts sociales, celles-ci ne pouvant être cédées qu'avec le consentement unanime des associés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les associés doivent être commerçants inscrits chacun au RCCM, non frappés d'incompatibilité (s'il s'agit d'une personne physique) ; • La dénomination sociale à laquelle peut être incorporé le nom d'un ou plusieurs associés doit être immédiatement précédée ou suivie des mots « société en nom collectif » ou du sigle « SNC » ; • Aucune règle contraignante en matière de capital, pas de montant minimum, pas de délai de libération des apports, pas d'interdiction des apports en industrie.

Source : MBUKU NUNI, INPP, 2018

- **Société en Commandite Simple (SCS)**, où **certains associés** sont tenus personnellement et solidairement des **dettes de la société**.

Principales caractéristiques	Exigences ou commodités particulières
<ul style="list-style-type: none"> • Deux catégories d'associés : commandités d'une part (commerçants ; solidairement et indéfiniment responsables ; seuls gérants) et commanditaires d'autre part (non commerçants, au risque limité aux apports ; exclus de la gérance ; nantis uniquement de pouvoirs de contrôle, de surveillance et de conseil). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les mêmes exigences que pour la SNC, en ce qui concerne les commandités ; • La dénomination sociale ne peut en aucun cas incorporer le nom d'un associé commanditaire, elle doit être immédiatement précédée ou suivie des mots « Société en Commandite Simple » ou du sigle « SCS ».

Source : MBUKU NUNI, INPP, 2018

- ◇ Les **sociétés de capitaux** : ces sociétés sont fondées sur l'**apport de capitaux**. Elles se composent d'**au moins sept personnes** appelées **actionnaires**. Ces derniers sont **anonymes** et leurs patrimoines **ne se confondent pas** avec celui de l'entreprise.
- ◇ Les **sociétés à responsabilité limitée** (SARL) sont une **forme hybride** de sociétés, forme **intermédiaire** entre la société de **personnes** et la société de **capitaux**. Les relations entre les associés reposent à la fois sur la **confiance** et sur l'**apport en capitaux**.

3 Projet

Aujourd'hui comme jadis, toutes les activités sont **régies par un projet**, qui regroupe un **ensemble d'activités spécifiées et coordonnées** en vue d'atteindre un **objectif**, lucratif ou non.

3.1. Définitions

On appelle « **projet** » un ensemble finalisé d'**activités** et d'**actions** entreprises dans le but de répondre à un **besoin défini** dans des **délais fixés** et dans la limite d'une **enveloppe budgétaire allouée**.

Un projet est un **ensemble d'activités** qui peuvent être **planifiées, financées** et **exécutées** comme une unité isolée. Dans cette définition, on met l'accent sur l'**unité du projet**, qui peut comprendre une **multitude d'activités** mais qui tendent toutes vers un **même objectif** et sont **cohérentes** à ce but.

Un projet est une **activité d'investissement** dans laquelle les ressources sont utilisées pour obtenir un certain nombre d'**avantages**. Les **ressources utilisées** sont appelées « **flux négatifs** » ou « **flux sortants des ressources** » (*outgoing flows*). Ce sont les **coûts** de la **main d'œuvre**, le coût des **matières premières**, le coût du **capital**, etc. Les **avantages** attendus sont appelés « **flux positifs des ressources** » ou « **flux entrants des ressources** » (*incoming flows*). Ce sont les **recettes** attendues : la **valeur ajoutée**, les **emplois créés**,...

Un projet est un ensemble de **moyens** mis en œuvre de façon **coordonnée**. Il doit poursuivre un **résultat de développement** et concourir à la **réalisation d'objectifs de planification**.

C'est une activité déterminée, avec un **point de départ** et un **point final précis**, visant à atteindre un objectif particulier.

Comme on peut le remarquer, il n'y a pas une **définition universellement acceptée**, mais sur la base des **caractéristiques essentielles** (objectif, durée, ressources), dans le cadre de ce cours, nous pouvons tenir la **définition suivante** :

« Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes, à réaliser dans un délai déterminé, à l'aide de moyens et de ressources limités et mis en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre des objectifs ».

3.2. Types de projet

Le projet peut être classé selon **deux critères**, à savoir :

- 1** selon leur **finalité** (la raison d'être d'un projet, sa vocation, son but ultime, son idéal)
- 2** selon leur **activité** et leur **rayonnement**.

a. Selon leur finalité

On distingue :

- **Le projet d'investissement**
C'est une **immobilisation des capitaux** sous forme de divers **moyens de production**, avec pour objectif d'en tirer des **avantages financiers** sur une période plus ou moins longue.
- **Le projet de création de produit nouveau**
Il s'agit de la mise sur le marché du **nouveaux produits** d'une entreprise **commerciale, industrielle, artistique,...**
- **Le projet de l'amélioration de la production**
C'est le **projet de renforcement** de moyen productif qui sert à mesurer l'**efficacité** ou la **vitesse de production**.
- **Le projet collectif ou social**
C'est le projet qui **regroupe** des personnes partageant un **même patrimoine** ou poursuivant le **même objectif** pour le bien-être de toute la **communauté** (de la population).
- **Le projet de développement**
C'est un projet **financé** en général par des **bailleurs de fonds bilatéraux** et qui a pour objectif l'**amélioration du niveau socio-économique** d'un pays (PIB) ainsi que des **conditions de vie** des populations locales.

b. Selon leur activité et rayonnement

- Du point de vue des **activités**, un projet peut être : **industriel**, **agricole**, de **service**, de **production**.
- Du point de vue du **rayonnement**, un projet peut être : **provincial**, **national**, **international**, **régional**.

3.3. Caractéristique d'un projet

Un projet doit être :

- **ambitieux** : tout projet a des **buts** et **objectifs** clairement **définis** et **exposés** pour produire le **résultat recherché**.
- **réaliste** : le projet tient compte des **exigences** des **ressources financières et humaines** disponibles.
- **limité** dans le **temps** et dans l'**espace** : chaque projet a un **début** et une **fin**, et se déroule dans un **lieu spécifique**.
Exemple : un projet de formation du personnel du Club Academia ASBL du 22 mai au 22 juin 2019 dans l'immeuble SEMA, référence Hôtel Béatrice.
- **complexe** : un projet fait appel aux **diverses compétences** et implique **divers partenaires** et **acteurs**.
- **collectif** : un projet est toujours exécuté en **équipe** et il répond généralement à un **besoin communautaire**.
- **unique** : le projet naît d'une **idée nouvelle** et a une **réponse spécifique** à un besoin précis.
- **évaluable** : un projet peut être **planifié** et **organisé** selon des **objectifs mesurables**.
- en **plusieurs phases** : un projet a **plusieurs étapes distinctes** qui sont **identifiables facilement**.
- une **aventure de vie ou en soi** : un projet est **incertain** et a beaucoup de **risques** à courir.

3.4. Plan, Programme et Projet

Les termes « **Plan, programme et projet** », monnaie courante dans le **langage quotidien** des **entreprises** et **managers**, requièrent une certaine **précision** et **clarté**. Les **interprétations**, l'**usage abusif** et la **confusion** que prêtent ces notions nécessitent d'en souligner la **différence**, quoique légère. Il n'est pas rare d'entendre qu'un **même document**, à des moments et dans des milieux **différents**, soit interprété en termes de **plan**, de **programme** ou de **projet**. C'est pour éviter une telle **confusion** qu'il nous revient d'apporter une **précision** sur la **nomenclature** propre à chaque terme.

a. Plan

Le terme « **plan** » est **polysémique** et change de **signification** selon les **auteurs**, les **écoles** et les **domaines** dans lesquels il est utilisé. D'une manière générale, un plan peut être défini comme

étant un **ensemble de projets**, de **mesures**, de **stratégies**, de **programmes** exprimés implicitement ou explicitement dans un **document**, en vue d'atteindre un **objectif** ou un **ensemble d'objectifs**. Pour Kast et Rosenzweig, un plan est :

« *n'importe quelle méthode détaillée, formulée au préalable, pour faire quelque chose* ».

On parle ainsi d'un plan **économique**, un plan **militaire**, un plan **politique**, etc... Entendu dans ce sens, les plans peuvent être **différenciés** sur base d'un certain nombre de **critères** parmi les suivants : l'**étendue**, la **durée**, la **répétition** et l'**importance des décisions** du plan.

Pour ce qui est de l'**étendue du plan**, on peut parler d'un plan **national**, d'un plan **régional** et d'un plan **local** comme on peut parler, dans le cas d'une **entreprise** ou d'une **organisation**, d'un plan **compréhensif** et d'un plan **fonctionnel**. Alors que les trois premiers types de plan concerne une **étendue géographique**, c'est-à-dire un plan qui couvre tout un **pays**, une **région** ou une **partie de la région**, les deux derniers expriment des plans qui concernent toutes les **activités d'une firme** et les **fonctions spécifiques** d'une direction déterminée de la firme.

Une autre classification fondée sur l'étendue du plan est celle qui se base sur la notion **ou l'approche d'un système** et qui **perçoit** une organisation ou une entreprise comme un **système ouvert ayant des parties interdépendantes**. Cette classification lie l'**étendue du plan** aux **différentes catégories de décisions planifiées**.

En ce qui concerne la **durée** du plan, critère le plus utilisé pour classifier, on distingue les plans à **court terme**, à **moyen terme** et à **long terme**. Signalons tout de suite qu'il n'y a pas d'accord entre **planificateurs** sur le **nombre d'années** qu'il faut assigner à chaque catégorie. Généralement, on admet qu'un plan à **court terme** est celui qui dure **moins de deux ans**, que celui à **moyen terme** couvre **de deux à cinq ans** et le plan à **long terme** est celui de **plus de cinq ans**.

Court terme	Moyen terme	Long terme
< 2 ans	2-5 ans	> 5 ans

Le critère **répétition** est utilisé pour déterminer les plans **répétitifs** et les **non répétitifs**. Les plans **répétitifs** sont ceux à **multiple usages**, élaborés pour résoudre des **problèmes** que l'organisation a fréquemment à affronter. On parle ici souvent de procédure dictant les **actions à suivre** dans des **situations déterminées** qui se produisent **au sein de l'organisation**. On désigne également des **politiques** qui guident ou orientent le **raisonnement** et la **prise de décision** au sein d'une organisation.

Pour ce qui est du critère « **importance de décision** », on distingue :

- les **plans stratégiques**, qui essaient de **déterminer les objectifs primordiaux** d'une organisation, et les **politiques, procédures** ou **stratégies** qu'il faudra utiliser pour les **réaliser**. Dans le cas d'une entreprise, il s'agit aussi de la **définition du marché** sur lequel elle veut opérer.
- les **plans structurels**, qui définissent les **mécanismes** structurels de **mise en œuvre des objectifs primordiaux**.

- les **plans opérationnels** qui, en traduisant le plan stratégique en **langage courant**, permet à ceux qui s'occupent des opérations journalières de l'organisation, de **déterminer** pratiquement comment utiliser les **ressources disponibles** pour réaliser les **objectifs primordiaux**.

On voit bien les **différents paliers organisationnels** qui, de haut en bas, prennent des **décisions** qui affectent **toute l'organisation, une partie de l'organisation** ou **quelques activités** au sein de l'organisation.

b. Programme

Un **programme** est un **plan détaillé**. C'est un **écrit** ou un **imprimé** destiné à faire **connaître les détails** d'un plan ou d'une activité. Il s'agit aussi d'un **ensemble d'instructions et d'informations** nécessaires à l'exécution d'**opérations déterminées**. On peut aussi dire qu'un programme est un **ensemble d'activités organisées**, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace. Selon **Koontz** et **O'Donnel**, un programme est un **ensemble de politiques et de procédures**, souvent supporté par un **budget** et élaboré pour **mettre en œuvre** un ensemble d'**actions**. Un programme peut être **global**, c'est-à-dire qu'il **concerne toute l'organisation**, comme il peut être **restreint** et limité à **un seul département ou secteur**. En général, un programme contient des **projets** dont certains sont **en exécution**, tandis que d'autres sont juste **prévus**. Exprimé d'une manière laconique, un programme est un « projet » composé d'un **groupe de projets**, tous contribuant au **même objectif**.

Source : KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril, Management : principes et méthodes de gestion, McGraw-Hill Publisher, 1980, 618 p

c. Projet

Un projet est ce que l'on se propose de **faire**. Il peut être défini comme étant un **genre d'activités** qui donnent prépondérance aux **objectifs immédiats**. Ces activités proposent un large éventail, alliant **découverte culturelle** et **activités de plein air**, en vue d'une recherche de **méthodes** permettant d'atteindre de tels objectifs et d'une **mise en œuvre des ressources**. Il s'agit donc d'une **série d'activités liées** entre elles, établies pour réaliser un **objectif déterminé** dans un **délai fixé**. Pour les experts de **Practical Concepts Incorporated**, un projet peut être défini comme **n'importe quelle entreprise planifiée** où tous les éléments sont dûment coordonnés pour **réaliser l'objectif** du projet.

Pour eux, un projet est un **système**, à la seule différence près qu'un projet **se termine** quand ses **objectifs** sont **atteints**, alors qu'un **système** peut **continuer indéfiniment** pour produire ses **résultats**.

Comme on peut le constater, les termes **plan**, **programme** et **projet** s'apparentent les uns aux autres. Cependant, chacun a une **nuance propre**. Nous considérons le **projet** comme des **activités non répétitives** s'appliquant aux **fonctions non routinières** d'une organisation ou de l'organisme gouvernemental afin d'en **souligner un aspect** ou un **rôle**. Le projet peut donc proposer des **solutions partielles** à des **problèmes fondamentaux**. Par contre, le **programme** est un **ensemble de projets coordonnés**, c'est-à-dire identifiés par **catégories**, répondant à un **but cohérent**, échelonnés dans le **temps** et distribués selon une **structure géographique** et un **calendrier précis**. C'est déjà une **solution avancée** aux **problèmes fondamentaux**.

Un **plan** quant à lui peut être **fractionné** en plusieurs programmes, ces derniers constituant aussi des documents beaucoup plus **concrets** et **réalistes** que le plan. Le plan donne l'**image globale** de la **vie nationale, régionale** ou **territoriale** d'un pays ou d'une organisation dans un ou plusieurs **domaines** ou **branches d'activités**. Il traduit, au niveau national, la **volonté politique** même du **développement d'un pays**. Bref, un **plan** vise **plusieurs buts**, un **programme** n'en vise qu'**un seul**, et un **projet** cherche à réaliser un **objectif**. Par conséquent, la **distinction** entre but et objectif se justifie par le fait que le but est **général, global** et **vague**, tandis que l'objectif est **spécifique**.

Maintenant que l'on a une idée de ce qu'est un plan, un programme et un projet, on pourrait se demander qui sont les **parties prenantes** d'un projet.

3.5. Intervenants du projet

Classiquement, on distingue :

- le **maître d'ouvrage** : celui qui **conçoit** le projet ;
- le **maître d'œuvre** : celui qui **met en exécution** le projet.

Il convient de ne pas oublier :

- l'**entrepreneur** : celui qui **réalise** le projet ;
- le **baillieur de fonds** : celui qui **finance** le projet sans être copropriétaire du projet ;
- les **bénéficiaires** : ceux qui **géreront** ou **subiront** le projet ;
- le **fournisseur** : celui qui **approvisionne le client** en bien ou en service en vue de satisfaire son besoin ;
- l'**entreprise** : c'est une personne morale ayant une **personnalité juridique** distincte de celle de l'entrepreneur ;
- l'**associé** : celui qui **effectue les apports** au capital d'une entité et qui reçoit en contrepartie les **actions** ou **parts sociales**.
- le **personnel** : c'est l'**exécutant du projet**, c'est-à-dire celui qui met l'entreprise en **contact** avec le client.
- le **client** : il devient **partenaire** du projet une fois satisfait, et il en parle au moins à trois personnes qui à leur tour feront aussi la même chose.

3.6. Phases du cycle de projet

Le **cycle de projet** est l'ensemble des **étapes du déroulement** du projet (ou encore « **processus du déroulement du projet** »). De manière générale, on distingue **six étapes** du déroulement du projet, à savoir :

- l'**identification** du projet ;
- la **préparation** du projet ;
- l'**évaluation** du projet ;
- les **négociations** et l'**approbation** du projet ;
- l'**exécution** et la **supervision** du projet ;
- et enfin, l'**évaluation** à la fin du projet (*ex-post*).

Nous avons les phases suivantes :

- 1** Programmation ;
- 2** Identification ;
- 3** Instruction ;
- 4** Financement ;
- 5** Mise en œuvre ;
- 6** Évaluation.

Les **étapes de conception** et de **mise en œuvre** de projet peuvent être ainsi **développées** :

- 1** **Étape de programmation** : aussi appelée **exécution** ou **mise en œuvre**, il s'agit du moment où les actions planifiées sont concrètement **réalisées** pour atteindre les **objectifs** du projet. C'est durant cette phase que le **travail** est **effectué**, les **livrables produits** et les **activités planifiées mises en œuvre**.
- 2** **Étape d'identification** : au cours de cette étape, l'**idée de projet** est **discutée** et **retenue** par les **promoteurs** ;
- 3** **Étape d'instruction** : les **promoteurs**, appuyés par des **spécialistes**, élaborent le **dossier de projet** ;
- 4** **Étape de financement** : cette étape couvre les tâches d'**élaboration** et de **transmission** de la **demande de financement** auprès des **partenaires** au développement ainsi que celles de **signature de la convention de financement** si la requête de financement est **acceptée**.
- 5** **Étape de mise en œuvre** : cette étape couvre l'**exécution du projet** par la **livraison** des **biens** et **services** prévus aux bénéficiaires.
- 6** **Étape d'évaluation** : au cours de cette étape, les **résultats du projet** sont **évalués**.

3.7. Conduite de projet ou gestion de projet

Dans la conduite de projet, l'entrepreneur se pose **beaucoup de questions** :

- **Quand** le faire ?
- **Qui** le fera ?
- Pour **combien** ?
- **Quoi** faire ?
- **Pourquoi** le faire ?
- **Où** le faire ?
- **Qui** est concerné ?
- **Comment** le faire ?

Le terme « **gestion de projet** » met l'accent sur les **outils** et les **méthodes de structuration** d'un **projet global** en **sous-projets emboîtés**, dont :

- la **planification des tâches** ;
- l'**anticipation des risques** ;
- le **contrôle des ressources**, des **coûts** et des **délais**.

3.8. Management de projet ou direction de projet

Il intègre la notion de **gestion de projet** à laquelle il ajoute la dimension supplémentaire de la **stratégie**.

Management de projet = Gestion de projet + Stratégie

3.9. Questions posées en gestion de projet (méthode QQOCQC)

Méthode QQOCQC		
Q : Quoi	Quoi faire ?	Activités, tâches,...
Q : Qui	Qui va le faire ?	Responsabilité, décisions, ressources humaines
O : Où	Où cela sera-t-il fait ?	Localisation
C : Comment	Par quels moyens cela sera-t-il fait ?	Équipement, ressources
	Avec quelles méthodes ?	Procédures, analyses systématiques
Q : Quand	Quand cela devra-t-il être fait ?	Délais, dates, jalons
C : Combien	Combien cela va-t-il coûter ?	Coût à respecter, budget à allouer,...

DEUXIEME CHAPITRE

Environnement du projet

Dans ce chapitre, nous allons définir les **besoins à satisfaire** par le projet, déterminer l'**importance des besoins** qui sont satisfaits par les **entreprises concurrentes** et distinguer les **différents environnements** de l'entreprise.

1 Étude de demande

1.1. Définition

L'**étude de demande** est une **étude de détermination de la clientèle potentielle existante** sur le marché.

Pourquoi faire l'étude de demande ?

Cette étude est **importante** car elle vise essentiellement à observer **trois extrêmes** qui sont intimement **liés**. Il s'agit de :

- 1** la **segmentation de la demande** : elle consiste à déterminer les personnes qui seront éventuellement **intéressées** par le **produit** et/ou **service** en question et à chercher à **lister** ces demandeurs desdits produits ou services.
- 2** l'**échelle d'évolution globale de la demande** sur le marché : c'est la **détermination** de **non-consommateur** relatif au produit, c'est-à-dire les personnes qui n'éprouvent **aucun plaisir** de consommer votre produit.

- 3** l'**analyse des attitudes et de comportement de clients potentiels** : elle permet de faire une **étude du marché** en découpant le marché pour rassembler les **consommateurs** ayant le **comportement semblable** dans un même sac.

1.2. Différents critères qui permettent la segmentation de la demande

- 1** Les **critères traditionnels** : rapport avec la socio-démographique (âge, genre,...) ;
- 2** Les **critères géographiques** : lieu d'habitation, ville, pays, village ;
- 3** La **donnée physiologique** : distinction entre le client réel et les acteurs concurrents ;
- 4** Le **critère comportemental** : classification des consommateurs.

1.3. Aspects de l'étude de la demande

L'**étude de la demande** peut être étudiée à travers un **double aspect**, à savoir **qualitatif** et **quantitatif**.

a. Aspect qualitatif de la demande

Il s'agit de l'**étude qualitative** de la clientèle.

1. Définition

L'**aspect qualitatif** de l'étude de la demande consiste à **appréhender le processus de décisions** en face d'un produit ou d'un service.

2. Importance

Cette étude permet de **déterminer** :

- les **caractéristiques des acheteurs** : répartition par **genre**, par **âge**, par **habitat** (rural ou urbain), par **pouvoir d'achat**,...
- leur **comportement** vis-à-vis du produit : **qualités** recherchées, **fréquences** et **motifs** d'achat, **lieux** d'achat,...

Les **considérations** ci-dessus aideront l'entrepreneur à répondre aux **questions suivantes** :

- qui est le **consommateur final** ? (personnes physiques ou morales, hommes, femmes, enfants,...)
- quel est son **pouvoir d'achat** ? (nanti ou démuné)
- quels pourraient être ses **motifs de préférence** ? (qualité, prix, présentation, snobisme ou nécessité)
- où se situe le **lieu de consommation** ? (ville ou village)
- **quand** achète-t-on ? (n'importe quand, périodiquement, par saison)

Les réponses à ces questions permettent :

- de **donner la priorité** soit à la **qualité**, soit à la **longévité**, soit à la **présentation** du produit à lancer sur le marché ;
- d'**orienter la publicité** ;
- d'entamer l'**étude de l'offre**.

b. Aspect quantitatif de l'étude de la demande

Il s'agit de l'**étude quantitative** de la clientèle.

1. Définition

L'**étude quantitative de la demande** consiste à **mesurer** ou à **quantifier** des **informations** auprès des **consommateurs** potentiels ou utilisateurs.

C'est l'évaluation de l'**importance de la consommation** à un certain **moment**, par **région**, par **centre**, par **saison**, par **pays**, etc.

Cet aspect se fait au moyen de **statistiques** diverses concernant la **production**, l'**importation** d'un produit par **région**, par **pays**, ou encore au moyen d'**enquêtes économétriques**.

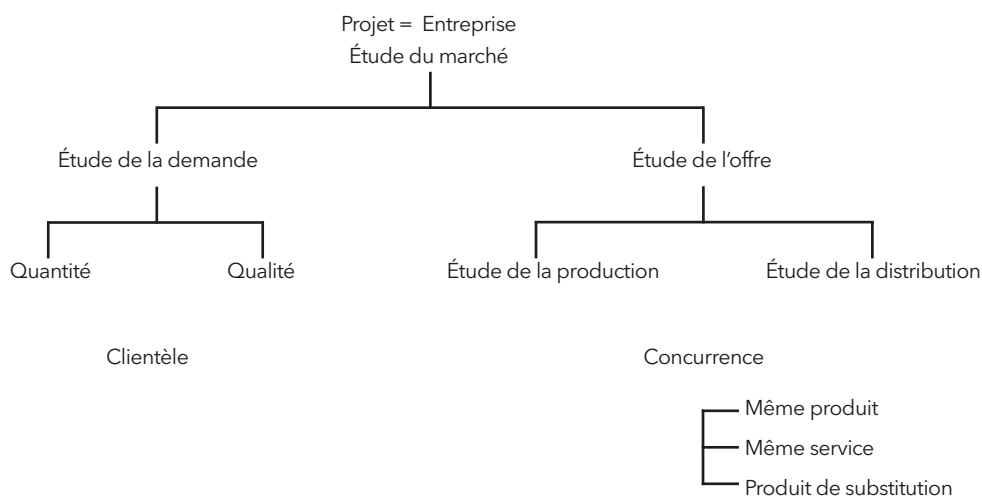
2. Importance de l'étude quantitative

Cet aspect permet de faire une **évaluation** :

- de la **population totale** de la zone à atteindre par le produit (nombre d'individus, de ménages,...)
- des **non-consommateurs absolus** (des personnes qui n'achèteront jamais le produit) ;
- des **non-consommateurs relatifs** (des personnes qui pourraient être influencées par la publicité, par l'augmentation de leur pouvoir d'achat, par l'obtention d'un crédit, etc)
- des **clients de la concurrence**.

Cette **étude quantitative de la consommation** permet ainsi de procéder à :

- la **fixation des quotas de production et de vente**, en fonction de la **conjoncture**, de la **concurrence** et des **provisions** ;
- l'**organisation des rayons de vente**, en fonction des **quotas de la production et de la vente**, de la **population** et des **moyens de communication**.
- l'**organisation de la publicité** en fonction de la **capacité d'absorption** du produit dans la région étudiée.



2 Étude de l'offre

2.1. Définition

L'**étude de l'offre** est une étude qui consiste à **définir** et **analyser** les **stratégies adaptées** par les **concurrents** et détecter leurs **points forts et faibles** (analyse des forces et faiblesses de la concurrence).

2.2. Observation de la concurrence

Se **focaliser** sur l'**étude de l'offre** déjà sur le marché permet :

- de **collecter** toutes les **données utiles** sur tous les **produits** ou **services** proposés par le **concurrent direct ou indirect** ;
- de **recupérer des informations** sur des produits ou services, leur **qualité**, leur **défaut**, leur **mode d'emploi**, le **niveau de prix** proposé ;
- de **visiter les points de vente** des futurs **concurrents** et sur l'ensemble.

2.3. Vérification de la fiabilité des informations

La **veille concurrentielle** doit être acquise par une ou des **études sur le terrain** ou des **sondages d'opinion**.

2.4. Objectif final de l'étude de l'offre

C'est pour **commercialiser** ou **exploiter** les produits de **différentes façons**. Ici, il y a **deux études** à faire : l'**étude de la production** et l'**étude de la distribution**.

Exemple : exploitation, vente en détail, etc.

a. Étude de la production

Il s'agit d'**analyser la production de l'activité** et la **production de l'organisation**.

Cette étude permet de **déterminer** toutes les **étapes** ou les **tâches à accomplir** pour mener à bien les **activités productives de l'entreprise**.

Cela comporte des **études** qui doivent répondre aux **questions suivantes** et qui concerne un **même produit** ou un **produit similaire** :

- quelles sont les **entreprises productrices** ?
- quels sont les **pays importateurs** et quelle est l'**importance de ces importations** (en quantité, en valeurs, en marques mondialement connues ?)
- quelles sont les **quantités produites dans la région**, dans la **province**, dans la **ville** ?
- quelles sont les **conditions d'exploitation** des entreprises concurrentes en valeur de **matières**, en **charges salariales**, en **charges** liées aux **réglementations sociales, fiscales et commerciales** ?

- y-a-t-il lieu de faire une **comparaison** entre les différents **produits concurrents** ? (en **qualité**, en **prix**, en **présentation**, en **garanties données**, en **services après-vente**, en possibilité d'acquisition des **pièces de rechange**).

b. Étude de la distribution

1. Définition

L'**étude de la distribution** est une étude des **moyens** et des **opérations** qui permettent à l'entrepreneur de mettre ses produits ou services à la **disposition** de ses futurs clients.

2. Politique de distribution

La **politique de distribution** consiste à **choisir** et **mettre en place** un ou plusieurs **réseaux de distribution**, par plusieurs actions, à savoir :

- mettre le produit à la **disposition** du **plus grand nombre de clients possibles** ;
- **classer** les **canaux de distribution** ;
- **mentionner** le **niveau de prix** et **minimiser le coût**.

2.5. Facteurs du marché

C'est l'**étude des éléments** qui agissent sur la **demande** et l'**offre**.

Cette étude est **coriace** parce que ces **facteurs** sont **multiples** et **imprévisibles** (crises politiques, sociales, fluctuation monétaire, changement des lois,...)

Parmi ces **facteurs**, nous pouvons citer :

- la **solvabilité du pays** ;
- la tendance de **nationalisation dans le pays** ;
- les **liaisons politiques du pays** avec d'autres nations ;
- les **liaisons économiques du pays** (zones franc, euro, dollars, organisation économique régionale,...) ;
- la **sécurité physique, morale, financière** dans une **région** ou dans un **pays, paix-guerre, insécurité** dans une ville ;
- le **poids des obligations** en matière d'**impôts** et **taxes**.

3

Environnement de l'entreprise

Les **caractéristiques de l'entreprise** sont étroitement liées à l'**environnement** de celle-ci. Connaître l'entreprise, c'est donc aussi **comprendre l'environnement** dans lequel elle évolue. Or, on a coutume de dire que celui-ci est **complexe** et donc **difficile à appréhender**. L'objectif de ce point, dénommé « **environnement de l'entreprise** », est de cerner au mieux les **multiples facettes** qui le composent pour tenter de **mieux appréhender les rapports existants** entre l'**entreprise** et son **environnement**. Cette analyse permet ainsi de souligner les **différents leviers d'action** de l'entreprise pour **maîtriser ces relations** et ainsi **s'intégrer au mieux dans son environnement**.

L'**efficacité de l'entreprise** dépend de cette **maîtrise**.

3.1. Définition

L'environnement de l'entreprise est un **ensemble de facteurs internes et externes** qui influencent la **vie de l'entreprise**. Il s'agit d'un **concept large** qui englobe tous les **aspects de l'entreprise**, depuis sa **création** jusqu'à son **développement** et à sa **gestion**.

En d'autres mots, l'environnement de l'entreprise désigne l'**ensemble complexe des facteurs internes et externes** qui ont une **incidence** sur les **décisions de l'entreprise** et sur l'**évolution de son activité**.

Les **facteurs externes** sont ceux qui ne sont pas directement **liés à l'activité de l'entreprise**, mais dont elle **dépend** néanmoins pour son **fonctionnement**.

Les **facteurs internes** sont ceux qui ont une **incidence directe** sur le **fonctionnement de l'entreprise**.

Quels sont les facteurs les plus importants à prendre en compte pour comprendre l'environnement de l'entreprise ?

Pour **comprendre** l'environnement d'une entreprise, il est important de prendre en compte **plusieurs facteurs**. Il faut tout d'abord savoir si l'entreprise est une **entreprise privée ou publique**, car cela peut avoir des **conséquences directes** sur les **types de ressources et de services** dont elle dispose.

L'entreprise doit également être à même d'**offrir un service ou un produit** qui répond aux **besoins du marché**.

Ensuite, il faut prendre en compte la **taille de l'entreprise**. Plus celle-ci est **petite**, plus elle sera **soumise à la concurrence** et aura donc moins de pouvoir pour **négoier un contrat** avec ses **fournisseurs**. De même, une **grande entreprise** sera plus susceptible d'obtenir des **prix très avantageux** grâce à son **volume d'achats**. Dans tous les cas, le meilleur moyen de **comprendre le**

contexte général au sein duquel **évolue** votre entreprise consiste à déterminer quels sont vos **concurrents directs et indirects** sur le marché que vous visez.

Quelle est la relation entre l'environnement de l'entreprise et la performance de l'entreprise ?

La **performance de l'entreprise** dépend directement de son **environnement**, c'est-à-dire du **contexte** dans lequel elle opère. Ainsi, un **environnement stable et sûr** permet à une entreprise de **prosperer**. Il est également important de tenir compte des **aspects internes et externes** qui influent sur la **performance de l'entreprise**.

a. Facettes et caractéristiques de l'environnement

Au même titre que l'entreprise, **définir l'environnement** n'est pas une tâche facile car il comprend des **nombreuses relations**, concerne de **nombreux facteurs** rattachés à des **sphères très différentes** (économique, industrielle, sociologique,...)

Quelles sont les caractéristiques de l'environnement ?

La **turbulence de l'environnement** est liée aux **changements, instabilités** que celui-ci peut rencontrer. Cette turbulence peut donc résulter de **changements économiques, sociaux, technologiques, d'instabilités politiques**,... Plus ces changements sont **rapides et importants**, plus l'environnement sera qualifié de **turbulent**.

La **complexité** de l'environnement dépend du **nombre de facteurs et de relations** qui composent cet environnement. Plus les **échanges** entre l'entreprise et son environnement sont **variés**, plus il est difficile à l'entreprise de **contrôler ces relations**. La complexité peut également dépendre de la **nature de ces transactions**. Si celles-ci reposent sur des **connaissances spécifiques**, des **savoir-faire difficilement maîtrisables** pour l'entreprise, l'environnement sera alors qualifié de **complexe**.

L'**hostilité** de l'environnement repose sur la **nature** des **relations** qui animent l'environnement. Elle dépend de la **concurrence**, des **disponibilités**, des **ressources** dans l'environnement, des **relations sociales**, de la **stabilité gouvernementale**,... Un **environnement hostile** aura tendance à être **dynamique, exigeant** de la part des entreprises aux **relations rapides**.

3.2. États de l'environnement

On peut distinguer **quatre types d'environnements** de l'entreprise :

- 1 stable** : la **fréquence** du changement est **faible** et **l'importance** (effet) du changement l'est **aussi** ;
- 2 transitoire** : les changements sont **rares** mais ils auront un **impact important** sur l'activité lorsqu'ils surviennent ;

- 3 instable** : les **changements fréquents** obligent les entreprises à des **adaptations fréquentes** (flexibilité et décentralisation) ;
- 4 turbulent** : **Cameron, Klim et Whetten** définissent la **turbulence** par des **changements significatifs, rapides et discontinus** auxquels est confrontée l'organisation. **Ansoff** a estimé que les **turbulences stratégiques** font arriver des **événements singuliers et inattendus**, qui résistent aux réponses de **succès traditionnelles** et qui, au résultat final, ont un **impact majeur** sur les **profits de l'entreprise** (évolution rapide des produits, coûts d'adaptation élevés...).

Source : ANSOFF H. I., EPPINK J. et GOMER H., "Management of strategic surprise and discontinuity : problem of managerial decisiveness", *Revue Sciences de Gestion*, 1979, n°1, p. 459-488.

Igor Ansoff : Né en 1918 et décédé en 2002, Ansoff était un consultant en stratégie d'entreprise et professeur russo-américain. Son ouvrage le plus connu, Corporate Strategy, a été publié en 14 langues, et révisé en 1987 sous le titre The New Corporate Strategy.

3.3. Niveaux d'études de l'environnement

C'est en fonction du **degré d'influence des éléments** (plus ou moins fort) que l'on peut distinguer **trois niveaux d'environnement** : **macro, méso** et **micro**.

a. Macro-environnement

Certains auteurs appellent ce niveau « **l'environnement général** » et le définissent comme un **ensemble de facteurs externes** à la firme qui ont une **influence** sur ses opérations, mais sur lesquels la **firme** exerce un **faible contrôle**. Il se résume en **PESTEL**.

PESTEL : *Politique/Economique/Socioculturel/Technologique/Écologique/ Légal*).

Il comprend les **éléments** susceptibles d'exercer une **influence** sur l'ensemble des **activités économiques**. Il a une **portée générale**. Le **macro-environnement** est analysé suivant **plusieurs axes** ou **dimensions**.

1. La composante politique

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement **dépendantes** des **contraintes politiques**, qu'elles résultent du **changement de couleur politique** du gouvernement (des systèmes politiques), **stabilité politique**, **politiques monétaires**, **politique budgétaire**, **politique d'investissement**, **relations internationales** (embargo par exemple), **accords internationaux**, **contrôle gouvernemental**.

2. La composante économique

Plusieurs **variables** peuvent être analysées, tels que l'**impact de unions économiques** :

- **ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne** ;
- **croissance du pays et croissance mondiale** ;
- **crises économiques** ;
- **crises financières** ;
- **approvisionnement énergétique** ;
- **taux de chômage** ;
- **pouvoir d'achat** ;
- **revenu familial** ;
- l'**environnement économique actuel** est marqué par la **mondialisation**.

La **mondialisation** peut être définie comme le **développement** à l'échelle planétaire des **activités économiques**. La mondialisation de l'économie repose sur une **ouverture des frontières**, entraînant une forte **interdépendance** entre les **économies des pays**. La mondialisation se manifeste par l'**intensification de la circulation** des **marchandises**, des **capitaux** et des **personnes**.

Concernant les **effets** de la mondialisation sur les **économies nationales**, on peut citer la **délocalisation**, le **démantèlement** de secteur d'activités.

La mondialisation permet un **accès plus facile** à l'ensemble des marches, en termes de **débouchés** comme d'**approvisionnements**, mais provoque dans le même temps un **accroissement de la concurrence** sur ces mêmes marches, qui souvent étaient **protégées**.

Pour terminer sur ce point, reprenez que la mondialisation est un **phénomène complexe** dont il est difficile de **prévoir l'évolution** et d'**évaluer ses conséquences**.

Parallèlement à la mondialisation, on assiste à une **intégration économique régionale**, qui se traduit par le **renforcement des liens économiques** entre pays de **zones géographiques déterminées**.

3. La composante socioculturelle

Il s'agit ici de l'évolution du **style de vie des consommateurs**, ainsi que des **valeurs sociales**, des **goûts** et des **besoins**. Elle comprend, d'une part, des **variables quantitatives** (démographie) et

qualitatives (valeurs dominantes dans la société, comportement de consommation, structures familiales, niveau d'instruction et niveau culturel, vieillissement de la population, immigration, etc.). Elle tient compte également des **changements** qui s'opèrent dans le **monde du travail**.

4. La composante technologique

Elle intègre plusieurs **variables** qui font l'objet d'une **surveillance permanente**. Par exemple, les **découvertes scientifiques**, les **innovations** et **progrès techniques**, brevets et **modes de production**. L'innovation est devenue une **composante essentielle** de la **compétitivité** de l'entreprise et on peut même dire, dans la mesure où elle peut aboutir à la **disparition de certaines entreprises**, que l'**innovation** est la forme la plus « **cruelle** » de concurrence. Dans ce domaine, de nombreux **changements** peuvent affecter l'entreprise, tant sur le plan de la **fabrication** (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la **gestion** (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'**approvisionnement**. Les investissements en « **veille technologique** » et en recherche **développement** s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de **stratégies** à moyen et long termes, destinées à **assurer la pérennité de l'entreprise**.

On peut citer les **changements technologiques** (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.), les **méthodes de production actuelles** dans l'industrie (savoir-faire technologique), les **licence et brevets**, la **recherche** et le **développement**.

Les innovations technologiques influencent directement les activités économiques. Les effets économiques et structurels des évolutions technologiques sont l'une des principales sources de l'innovation. En effet, l'évolution technologique fait apparaître des produits totalement nouveaux. Elle peut même conduire à l'apparition de secteurs d'activité jusqu'alors inexistantes.

Exemple : le MP3 et le téléchargement de la musique sur Internet, activité nouvelle avec pour effet la chute des ventes de disque.

Les **évolutions technologiques** permettent également d'**améliorer les performances des produits existants**. Dans les **supports de stockage des données** par exemple, on est passé de la **disquette** au **CD**, du CD à la **clé USB**, de quelques mégaoctets à plusieurs gigaoctets, etc. Dans le domaine des **téléphones portables** également, on trouve actuellement des téléphones de **4ème génération** qui permettent de regarder des **programmes TV**, avec de nouveaux **moyens de paiement**, de nouveaux **moyens de communication**, etc.

L'évolution technologique peut faire changer les **conditions de productions** et dans le même temps les **conditions de travail**. En effet, l'évolution technologique peut entraîner des **mutations** des **procédés de fabrication**.

Exemple : dans la conception de vêtements, la découpe se fait au laser et non plus avec la bonne vieille paire de ciseaux. Autre exemple : le télétravail, c'est-à-dire le travail à domicile, est rendu possible grâce aux NTIC.

5. La composante écologique

L'entreprise doit tenir compte de l'**intérêt croissant** envers l'**environnement écologique** et toutes les questions liées à sa **protection**. Le consommateur est de plus en plus **attentif** à la **provenance des produits** (produits bio), aux **matériaux utilisés** (emballages biodégradables), à la **nature du processus de production**, aux **sources d'énergies** utilisées (biodiesel), à l'**impact des produits** sur l'environnement (voitures électriques). Dans son analyse de l'environnement écologique, l'entreprise cherche à **comprendre toutes les évolutions** en relation avec l'**environnement physique** (pollution de l'eau, l'air, sol), les **conséquences écologiques** (désastre naturel, changements climatiques), les **interventions gouvernementales** (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre, taxe carbone).

6. La composante légale

Les **critères** à prendre en compte de la **composante légale** sont :

- les **lois et règlements** (exemple : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ;
- la **participation du gouvernement** dans l'industrie ;
- l'**engagement ou désengagement de l'État** envers les services publics ;
- la **réglementation de l'État** de l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, et en adoptant une **politique plus ou moins restrictive** au niveau du crédit, etc. Pour beaucoup d'entreprises, cet **interventionnisme étatique** est pesant par les **contraintes** qu'il impose.

Par exemple, la **législation sociale** est plus ou moins **importante** en fonction de la nature des **rapports de force sociaux**. Il en va de même pour la très **forte réglementation** concernant la **sécurité** et la **qualité des produits**, en raison de la **pression** exercée par les **organisations de protection des consommateurs**.

De ce fait, de très **lourdes contraintes réglementaires** pèsent non seulement sur les **produits** (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore plus sur les **conditions de la concurrence** (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les **prix** (étiquetage, blocage des prix), et sur le **crédit** (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

b. Méso-environnement

Ce niveau d'analyse s'intéresse aux **caractéristiques du jeu concurrentiel** dans un secteur donné. Un **secteur d'activité** ne se trouve pas dans le **même état** selon les pays où l'on peut observer des **différences au niveau de l'intensité** de la **demande** et celui de la **concurrence**. L'**analyse du méso-environnement** a pour objectif d'**expliquer le fonctionnement du système productif**, de comprendre le **comportement des agents** exerçants dans un **secteur donné** et les **stratégies des pouvoirs publics** ainsi que leur **impact sur le secteur**.

c. Micro environnement, ou environnement spécifique

Le **micro environnement** est constitué des **acteurs** avec lesquels l'entreprise entretient des **relations directes** et sur lesquels l'entreprise a une certaine **possibilité d'agir** à l'aide de sa **stratégie**. La notion de **l'environnement spécifique** fait souvent intervenir la notion des **parties intéressées ou prenantes (stakeholders)**. On désigne ainsi les **personnes**, les **groupes** et **institutions** sur qui les **résultats obtenus** par l'entreprise auront des **répercussions directes ou indirectes**. Le micro-environnement se compose des **concurrents**, des **clients**, **réseaux de distribution et fournisseurs**, des **produits de substitution**, des **entrants potentiels** et des **collectivités locales** :

- Les **concurrents** : la **relation de l'entreprise avec ses concurrents** est définie par la notion d'**intensité concurrentielle**. L'intensité concurrentielle est **dépendante** de plusieurs **variables**, parmi lesquelles on cite : l'**équilibre des forces** (taille), le **degré de concentration**, le **nombre des concurrents**, le **taux de croissance du marché** (cycle de vie), les **possibilités de différenciation** et les **coûts de transferts** qui leurs sont liés, les **possibilités de croissance externe**, l'**existence de barrières à la sortie**. L'entreprise doit suivre en permanence toutes les **évolutions** dans ces variables, par exemple l'arrivée d'un **nouveau produit**, **rachat d'un concurrent** à un autre, **proposition de nouveaux produits**, **changement du taux de croissance** du marché, **changement dans les parts de marchés** des différentes entreprises exerçants dans son marché, etc.
- Les **clients/distributeurs** (et fournisseurs) : les **évolutions** chez les **partenaires** de l'entreprise en **amont (fournisseurs)** et en **aval (clients/distributeurs)** peut **réduire** ses **marges de manœuvre** et son **degré de liberté** des choix stratégiques. Cette relation basée sur la notion de **pouvoir de négociation** dépend de plusieurs **variables**, telles que :
 - **degré de concentration du marché des clients** (fournisseurs) ;
 - **coûts de transfert - différenciation** ;
 - **menace d'intégration** vers l'amont et vers l'aval ;
 - **importance de l'image de marque**.

L'entreprise doit tenir compte de toutes les **évolutions** qui touchent les marchés de ses **clients** et **fournisseurs** et doit s'intéresser par exemple aux **variations des quantités**, **prix**, **marges bénéficiaires** des **distributeurs**, **technologie** et **techniques** utilisées, **changement du nombre et taille des clients** (fournisseurs), **évolution de leurs chiffres d'affaires**, ...

- Les **produits de substitution** : l'apparition de produits de substitutions **affecte** la capacité de l'entreprise à **générer des profits** et limite ses **possibilités de manœuvre** dans son marché. Il existe **trois possibilités de substitution**, à savoir :
 - 1** la **substitution d'un produit par un autre** (utiliser l'e-mail à la place du courrier classique) ;
 - 2** la **substitution générique** qui porte sur les **décisions d'affectation des revenus des acheteurs** ;

- 3** l'**abondance de certains produits** (exemple : le tabac). Si les évolutions technologiques sont très **importantes**, elles peuvent conduire l'entreprise à **abandonner** un secteur d'activités si l'**écart de performances** est très **important** et la **nouvelle technologie** est très **différente**.

L'entreprise doit **surveiller** de près les **changements** dans les **produits de substitutions** afin **d'évaluer l'importance** de ces derniers et la possibilité de ses clients à **s'orienter** vers ces produits de substitution.

- Les **entrants potentiels** : l'importance du risque lié à la **concurrence potentielle** est définie en fonction de l'importance des **barrières à l'entrée** qui existent sur le marché. Plusieurs **types de barrières** existent :
 - **barrières économiques et financières** : économies d'échelle, intensité du capital, coûts de transfert ;
 - **barrières commerciales** : accès aux réseaux de distribution, réputation (image de marque) ;
 - **barrières relatives aux ressources et compétences** : brevets, procédés tenus secrets, ressources rares, emplacements, compétences, ressources réglementées (licence taxi par exemple) ;
 - **tactiques de dissuasion** : réputation d'agressivité, différenciation, prolifération, prix plancher.
- Les **collectivités locales** : les **actions et décisions** de l'**État** et des **collectivités locales influencent** les activités de l'entreprise **directement** ou **indirectement** selon les cas. Sur le plan **macro**, l'État intervient en terme de **régulation, impôts et taxes, droit de travail, contrôle de change, contrôle des prix, protectionnisme**, etc.

Au niveau du **micro-environnement**, l'État et les collectivités locales peuvent être un **client**, un **fournisseur**, une **source d'aides aux entreprises**, une **source de décision** qui affectent l'**activité de l'entreprise**, par exemple les **décisions et plan d'aménagement urbain**.

3.4. Types d'environnement

a. Environnement général de l'entreprise

Il existe de nombreux **facteurs clés** de cet environnement qui ont des **conséquences** pour l'entreprise. Celle-ci doit les connaître pour **agir efficacement**. Par exemple, une entreprise qui décide de **lancer un nouveau produit** doit savoir que la demande future dépend de **multiples facteurs** :

- **démographiques** : Structure par âge, natalité, mortalité, projection future de la pyramide des âges... ;
- **culturels** : État et évolution des valeurs et des croyances, niveau d'éducation, ... ;

- **juridiques** : Règlement, interdiction, conditions de garantie, conditions de vente,....
- **économiques** : Croissance économique, évolution des prix, politique économique de l'État (impôt, taux d'intérêt...)
- **technologiques** : État et évolution des connaissances, nouveaux produits, diffusion internationale de l'innovation.

b. L'environnement immédiat de l'entreprise

Cet environnement de l'entreprise est constitué par ses **partenaires** sur le marché. L'entreprise désirent **connaître son environnement spécifique** doit apprécier les **différents aspects** le concernant. Cette étude de l'environnement spécifique constitue le contenu essentiel des **études de marché** réalisées par les entreprises.

Clients	Fournisseurs	Concurrents
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins ; - Déterminer leur nombre ; - Évaluer leurs forces et leur pouvoir ; - Envisager les évolutions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer leur nombre ; - Évaluer leur taille et leur pouvoir ; - Apprécier les fournisseurs qui disposent d'un monopole ; - Envisager les évolutions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les concurrents directs (biens similaires) et les concurrents indirects (biens de substitution) ; - Apprécier leur force et leur pouvoir ; - Envisager les évolutions en terme de rapport de force ; - Déterminer s'il est difficile d'entrer dans le secteur (barrières à l'entrée) ou d'en sortir (barrières à la sortie).

3.5. Analyse de l'environnement par l'entreprise

a. Démarche de surveillance de l'environnement

Cette démarche vise un **double objectif** :

- **évaluation des différents changements** susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise ;
- **identification des opportunités et des menaces** éventuelles. L'entreprise doit rester en **écoute permanente** de son environnement à travers la **recherche**, la **collecte** et l'**analyse** de l'information portant sur **différentes variables** de son environnement (veille informationnelle). Cela lui permet de découvrir à temps les **opportunités à saisir** et les **contraintes à intégrer**.

Les **étapes de la veille informationnelle** se résument comme suit :

- 1** **rechercher et rassembler** régulièrement des **informations** sur son environnement de **sources différentes** :
 - **sources internes** : personnel, bases de données, service commercial, etc. ;
 - **sources externes** : abonnements aux revues nationales et internationales, internet, clients, fournisseurs, sous-traitants, salons professionnels, foires, articles de journaux, conseillers et organismes spécialisés ;
- 2** **analyser et traiter les informations** afin de dégager des **indicateurs** et des **tendances** ;
- 3** mettre en évidence les **opportunités** et les **menaces** ;
- 4** **agir** : prendre des **décisions**, allouer des **ressources**, s'adapter aux **nouvelles situations** (exemples : abandonner certaines activités, ajuster sa capacité de production, adopter de nouveaux processus, nouvelles politiques commerciales,...)

b. Attitudes des entreprises vis-à-vis de l'environnement

Face à cette question de l'environnement, les entreprises adoptent **diverses stratégies** (attitudes) :

- **Ignorer** l'environnement (attitude de **myopie**) : attitude **risquée**, surtout dans un environnement **instable** et **turbulent**. Elle peut se traduire par des **pertes de marchés** en cas de **changement des préférences** des consommateurs, **pertes de compétitivité** en cas de **changements technologiques**,...
- **S'adapter** à l'environnement : pour cela il faut **surveiller** les changements, **rechercher** les informations, **réagir** vite. Cela suppose la mise en place des **moyens humains, techniques, financiers**, et l'**adoption d'une structure souple**.
- **Anticiper** les changements : dans un environnement turbulent, les entreprises sont amenées à **ramasser les informations** de façon **intensive**, afin de pouvoir **anticiper les changements** et **influencer** elle-même l'environnement

Quel est le rôle des technologies dans l'environnement de l'entreprise ?

Les **technologies** sont des **outils indispensables** pour les entreprises. Elles permettent d'**améliorer la productivité** et de **réduire les coûts**. Elles favorisent également le développement de **nouveaux services** et de **nouvelles fonctionnalités**. De plus, elles sont utilisées à des fins **marketing**, ce qui permet aux entreprises d'**accroître leur visibilité** et d'**augmenter leurs ventes**.

Les technologies peuvent être utilisées pour **lutter contre la concurrence**, mais aussi pour **améliorer l'efficacité opérationnelle** ou encore pour **créer un environnement commercial plus agréable** pour les clients.

Quels sont les avantages et inconvénients des changements technologiques dans l'environnement de l'entreprise ?

Les **changements technologiques** sont souvent de bons **moyens** pour les entreprises de faire face à la **concurrence** et d'être plus **performantes**. Mais ces changements peuvent aussi être des **sources d'inquiétude**, car ils ont un **impact sur l'organisation du travail**, les **habitudes** et parfois le **niveau de stress** ressenti par les employés.

Quand on parle de **technologies numériques**, il est important d'en comprendre les **principaux avantages**, tels que la **réduction des coûts administratifs** ou encore la **productivité accrue**. La réalisation d'un **système informatique dématérialisé** permet aux entreprises de **gagner en efficacité** grâce à différentes **applications** : **gestion électronique des documents (GED)**, **intranet** ou encore **e-commerce**.

Comment les entreprises peuvent-elles répondre aux changements de l'environnement ?

L'entreprise est souvent perçue comme une **entité immuable**. Pourtant, elle **évolue** et **s'adapte** aux **changements** de l'environnement économique. Les entreprises doivent donc être en mesure de **suivre ces évolutions**, tout en restant **compétitives**. Cela implique qu'elles doivent réussir à **anticiper les opportunités** et à **gérer les risques** qui peuvent survenir. Pour cela, il faut savoir développer une **stratégie d'innovation permanente**, mais aussi un **système de veille technologique et commerciale** efficace.

Les entreprises capables d'**anticiper les changements** opèrent selon une **stratégie globale**, ce qui leur permet de faire face à tous **types de situations** : elles savent **s'adapter aux tendances du marché**, **créer un avantage concurrentiel durable** et **maîtriser leurs coûts** dans un marché fluctuant.

Lorsque la société est confrontée à des **problèmes** ou **difficultés financières temporaires** (par exemple une baisse du chiffre d'affaires), elle peut toujours envisager la **reprise** grâce à sa **capacité d'adaptation** et à son **aptitude à se remettre en question**. Plusieurs raisons peuvent vous pousser à **anticiper les changements** :

- en cas de **forte croissance du chiffre d'affaires** : lorsqu'une société se développe **rapidement** sur certains **marchés** ou certaines **zones géographiques** ;
- en cas de **baisse du chiffre d'affaires** : pour **lutter contre la concurrence** par exemple ;
- en cas de **modification des conditions macro-économiques** : pour **résister aux crises internationales** par exemple.

Pour **réduire au maximum les coûts fixes** afin que votre entreprise soit plus **rentable**, les **éléments déterminants** pour l'environnement de l'entreprise sont :

- l'**activité**, les **produits** et **services** proposés par l'entreprise ;
- les **concurrents directs et indirects** ;
- le **marché** ;
- la **clientèle** ;
- la **concurrence** ;

- la **technologie** ;
- le **savoir-faire** et les **brevets** (patents) des concurrents.

L'environnement de l'entreprise est constitué de toutes les **ressources matérielles et immatérielles** auxquelles elle fait face dans le **cadre de ses activités**.

3.6. Choix de l'environnement

Le choix de l'environnement de l'entreprise est un **point non négligeable** car il permet à l'entrepreneur de **connaître** en amont sa **cible** et d'étudier toutes les **facettes importantes du marché** pour une **réussite assurée**.

Il doit faire l'objet d'une **étude objective** en tenant compte des **aspects suivants** :

- aspect **démographique** : étudier la **structure** de la population.
Exemple : nombre d'enfants, de jeunes, ados, chômeurs, de travailleurs,...
- aspect **juridique** : étudier les **lois** et **règlements**.
Exemple : loi portant statut d'un entrepreneur
- aspect **économique** : étudier le **niveau de consommation, niveau de confiance, taux d'endettement**.
- aspect **technologique** : étudier la **durée** de **renouvellement** de produit.

Quels sont les éléments affectants l'environnement de l'entreprise ?

Les **éléments affectants** le choix de l'environnement de l'entreprise sont les **éléments internes** et les **éléments externes**.

a. Éléments internes

Ce sont des éléments sur lesquels l'entité possède un certain **niveau de contrôle**. Ils peuvent être des **forces** ou des **faiblesses**.

b. Éléments externes

Ce sont ceux qui sont **hors du contrôle de l'entité**. Ils peuvent être des **opportunités** ou des **menaces**.

TROISIÈME CHAPITRE

Étude de la réalisation d'un projet

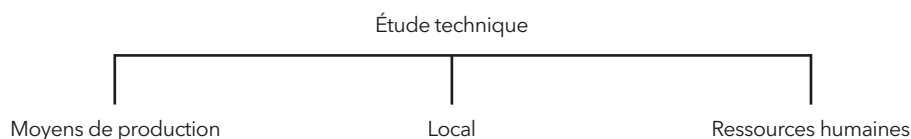
Ce chapitre consiste d'un côté à déterminer les **possibilités techniques de la réalisation du projet**, et de l'autre à **étudier la part du marché** et la **force de la concurrence**, et déterminer la **capacité du personnel de l'entreprise à gérer le projet**.

1 Étude technique

1.1. Définition

Le **processus de fabrication** est un **système organisé d'activités** qui ont un **rapport direct** sur la transformation et qui sont tournées vers la **transformation de certains éléments**.

L'étude technique consiste à présenter les **renseignements** relatifs à la **mise en place technique** du projet, à travers une **description détaillée du processus de production** (matières et techniques utilisées, processus de production, capacité additionnelle de production, impact éventuel sur l'environnement...). En d'autres mots, l'étude technique est un **ensemble de travaux préliminaires** préparant l'**exécution d'un projet**. L'étude technique porte sur le **matériel**, le **local** et le **personnel**.



a. Moyens de production

Les **quatre types de moyens matériels** sont :

- 1 matériel d'exploitation** : machines, équipements,...
- 2 mobilier de bureau** : bureaux, fauteuils, armoires,...
- 3 matériel Informatique et télécoms** : PC, imprimante, Fax, postes téléphoniques,...
- 4 matériel de transport** : voiture, transports en commun, ...

La **capacité de production prévisionnelle** est une **résultante** de l'étude de marché. Il faut être très prudent dans l'évaluation de cette **capacité de production** : il est plus facile d'**accroître cette capacité** au besoin, que de **se débarrasser d'un matériel** de trop. Le coût du matériel en rapport avec sa **qualité** et ses **performances** est également un critère d'une **importance particulière**. Le **coût d'un matériel** n'est pas seulement son **coût d'acquisition**, mais également celui de son **entretien** sur toute sa durée de vie : **service après-vente, disponibilité des pièces de rechange** et **délais nécessaires** pour la remise en marche en cas de panne.

b. Local

L'**emplacement géographique** joue un rôle déterminant dans la réussite du projet, surtout pour les **activités commerciales**. Être **près** de sa **clientèle** et de ses **fournisseurs**, se situer dans un endroit qui connaît un **trafic important**, peuvent être les **gages de réussite** d'une affaire.

c. Ressources humaines

Il faudra commencer par arrêter les **besoins de l'entreprise** en matière de **ressources humaines**. La connaissance des différentes **étapes des processus d'approvisionnement**, de **stockage**, de **transformation** et de **commercialisation** permettra d'**énumérer les postes de travail** à mettre en place dans l'entreprise. L'**effectif du personnel administratif** sera quant à lui, déterminé en fonction des différentes **tâches à effectuer** : **comptabilité, informatique, maintenance, secrétariat**, etc.

1.2. Actions productives

a. Définition

Ce sont des activités qui étaient développées dans le cadre du **processus de production**.

b. Différentes actions productives

Les **différentes actions productives** sont :

- les **actions immédiates** : ce sont des actions entraînant des **services** qui sont **consommés par le produit final**.
- les **actions médiates** : ce sont les actions entraînant d'**autres services** qui sont **consommés par le produit final**.

Le **processus de production** peut être classé soit suivant le **type de transformation**, soit le **mode de production**.

c. Étude de l'impact économique du projet

L'**étude de l'impact économique** du projet est :

- une **analyse de l'état initial** du site et de son environnement.
- une **analyse des effets directs et indirects** du projet sur l'environnement.
- une **analyse de mesures envisagées** pour si possible **éradiquer les anomalies** de l'environnement ciblé.

Cette étude permet d'apprécier les effets humains et naturels.

2

Marketing

2.1. Définitions

Le **marketing** comme concept peut être compris **étymologiquement** et **littéralement** comme une **action de la mise sur le marché**.

Certains **auteurs** ont tenté aussi de **définir** le marketing :

- Pour **Philip Kotler**, le marketing est le **mécanisme économique et social** par lequel les **individus** et **groupes** satisfont leurs **besoins** et **désirs** au moyen de la **création** et l'**échange des produits** ainsi que toute **autre entité de valeur** pour autrui.

Source : IKANSHA Willy-Patrick, *Fondements marketing*, 2017, Notes de cours, HEC-KIN.

* **Philip Kotler** : Né le 27 mai 1931 à Chicago, Kotler est un professeur de stratégie marketing et de marketing international. Également consultant, et auteur, il intervient auprès de grandes entreprises internationales et donne des conférences dans le monde entier.

- **Alexandre Hiam** considère le marketing comme un **état d'esprit** qui consiste à **anticiper** et à **comprendre** les **besoins** et **désirs** du public cible afin de proposer des **solutions adéquates** ou **appropriées** à des **prix rentables**.

Source : *Ibid.*

Alexander Hiam : Ancien professeur à l'Université du Massachusetts, Alexander Hiam est aujourd'hui chef d'entreprise exerçant dans le conseil en management et auteur expérimenté de plus d'une vingtaine d'ouvrages.

En conclusion, nous disons que le **marketing** est à la fois un **état d'esprit**, une **science**, une **méthode** et un **ensemble de techniques** permettant de **conquérir** et de **conserver la clientèle rentable**.

2.2. Objectifs, rôle, importance et fonctions

a. Objectifs

Les **objectifs** du marketing sont :

- **Conquérir** et **conserver** la **clientèle rentable** ;
- **Développer les affaires** avec les clients déjà conquis.

b. Rôle

Le marketing gère le **flux de la demande**, influence son **niveau**, sa **répartition dans le temps** et sa **structuration** en fonction des **objectifs poursuivis par l'entreprise**.

Certaines situations peuvent se produire et font **nécessiter l'apport du marketing**. Il s'agit de la **demande** qui peut être :

- **négative** ;
- **absente** ;
- **irrégulière** ;
- **indésirable** ;
- **soutenue** ;
- **excessive** ;
- **latente**.

c. Importance

Devenu un **outil indispensable** de la gestion, le marketing permet :

- d'**orienter la production** ;
- de **choisir entre les produits** ;
- d'**organiser des campagnes publicitaires** ;
- d'**accroître la clientèle** ;
- de **majorer le chiffre d'affaires**.

Le **marketing** influence la **gestion commerciale** en stimulant des **innovations** qui touchent tous les aspects de la **production** et de la **distribution**. Il en est ainsi au **niveau du conditionnement**, des **emballages** et du **stockage**. Conçu au départ à partir d'un système basé sur l'**économie du marché**, le **marketing** s'étend à toute **institution du service public**.

Exemple : marketing culturel, marketing opérationnel.

d. Fonctions

Les **fonctions principales** du marketing sont :

- faire l'**audit** ou **diagnostic marketing** pour connaître le **problème actuel** ;
- réaliser des **études de marché**, **qualitative** et **quantitative**.

2.3. Différents types de marketing

a. Marketing relationnel

Le **marketing relationnel** vise à développer une **relation personnalisée conviviale** avec la clientèle afin de la **fidéliser** tout au long de la vie de chaque **client** (*life time value*). Il construit cette relation par la création d'un **dialogue** entre la **marque** et le **consommateur** en utilisant différents **canaux** (courrier, téléphone, Internet...).

b. Marketing direct

Le **marketing direct** est l'ensemble des **techniques** qui visent à établir un **contact personnalisé et mesurable** entre l'**entreprise** et ses **clients potentiels** sélectionnés selon certains **critères**.

c. Marketing promotionnel

Le **marketing promotionnel** est une **démarche** associant un ensemble de **techniques** et de **moyens de communication**, mis en place dans le cadre du **plan d'action commerciale** de l'entreprise, afin de susciter auprès des **cibles** visées la création **ou changement d'un comportement** d'achat ou de consommation, à **court, moyen ou long terme**.

d. Marketing ethnique

Le **marketing ethnique** consiste à **segmenter le marché** en s'appuyant sur l'**homogénéité d'une souche ethnique de consommateurs** (...) et de leur proposer des **produits adaptés** à leurs **caractéristiques physiques et culturelles**.

e. Géomarketing

Le **géomarketing** est la **gestion**, la **représentation cartographique** et l'**analyse de données socio-démographiques, comportementales, économiques, statistiques...** d'une ou plusieurs **populations** (physiques ou morales) d'un territoire, afin d'améliorer la connaissance stratégique de ce **territoire** et d'**optimiser sa gestion commerciale** et/ou son **développement**.

f. Marketing sensoriel

Le **marketing sensoriel** est la valorisation d'un ou plusieurs **sens** qui permettrait aux entreprises d'**augmenter leurs ventes** tout en optimisant l'**attrait** et l'**intérêt des consommateurs** pour leur **produit** ou leur **service**. Il permet de renforcer l'**identité** et la **différenciation** d'un produit ou service, de l'**améliorer** et de **favoriser** son image auprès du **grand public**.

Nous avons donc le marketing **visuel**, le marketing **sonore**, le marketing **olfactif**, le marketing **gustatif**, et le marketing **tactile**.

g. Marketing alternatif

Dans ce **type de marketing**, nous avons :

- Le **street marketing** : le street marketing, ou **mercatique de rue**, est une technique marketing qui consiste à **réaliser des opérations** pour **promouvoir une marque** dans des lieux publics assidûment **fréquentés** par un ou plusieurs **segments de la population** ;
- Le **marketing tactique** ;

- Le **buzz marketing** : le buzz est une technique du **marketing viral**, visant à créer une **ru-meur** ou un **bruit de fond médiatique** avant la **sortie** d'un **produit**, d'un **film** ou d'un **ser-vice**. Ces campagnes peuvent parfois durer **plusieurs mois avant** l'évènement ou la sortie du produit et utiliser le principe du **teasing** ;
- Le **guerilla marketing** : le guerilla marketing est un terme qui reflète une tendance ac-tuelle et une **déviati-on du marketing traditionnel** vers ce que l'on appelle aujourd'hui le **marketing alternatif** (Buzz, Viral, street...)

« C'est un marketing non-conventionnel qui consiste à acquérir un maximum de résultats avec un minimum de ressources ».

- Le **marketing online** : c'est l'ensemble des moyens visant à **promouvoir une offre** grâce aux **technologies Internet**. Le marketing online permet de **favoriser la communication et les transactions** sur Internet. Son **champ d'application** est double :
 - **construction** et **optimisation** de sites **Web** ;
 - **génération d'un trafic**.
- Le **marketing mobile** : le marketing mobile consiste à utiliser le **téléphone mobile** pour atteindre le **consommateur** et le faire réagir de façon **ciblée**, à tout moment, où qu'il se trouve.
- L'art urbain.
- La mode.

2.4. Moyens du marketing

Les **moyens** du marketing désignent la combinaison des **paramètres déterminants** de l'offre. Ces paramètres sont au nombre de **quatre**, nous en développerons **les deux premiers** :

- 1** politique de produit ;
- 2** politique de prix ;
- 3** politique de positionnement ;
- 4** politique de promotion.

a. Politique de produit

La **politique de produit** est caractérisée par les **trois éléments** suivants : **durabilité**, **tangibilité** et **clientèle**.

En fonction de la durabilité et de la tangibilité, on distingue **trois types de produits** : les **biens périssables**, les **biens durables**, et les **services**.

	Tangibilité	Durabilité	Exemple
Les biens périssables	Tangible	Consommable rapidement	Les produits alimentaires
Les biens durables	Tangible	Plusieurs utilisations	Les vêtements, voitures, téléphones
Les services	Intangible	Périssable	Transport

1. Dimensions du produit

Les **dimensions du produit** à prendre en compte sont :

- la **marque** ;
- les **services associés** ;
- la **qualité** ;
- l'**identité sensorielle** ;
- le **concept** produit ;
- la **performance** ;
- le **packaging**.

2. Politique design

Un bon design doit satisfaire **cinq critères principaux** :

- 1** la **fonctionnalité** et l'**ergonomie** ;
- 2** l'**adoption sociale** ;
- 3** l'**appartenance** et l'**attractivité** ;
- 4** l'**identité** de marque ou de chose ;
- 5** l'**efficience**.

3. Services associés au produit

Il s'agit de l'ensemble de **services complémentaires de l'offre** qui apportent des **bénéfices additionnels** pour le client.

Ces **services** sont :

- les **services de préparation de l'achat** : accueil, prise en charge, information sur l'offre, conseil à l'achat, traitement de cas particuliers ;
- les **services de facilitation par transaction** (échange ou transfert) : la prise de commande, réservation, facturation, paiement ;
- les **services d'après-vente** : réassurance, livraison, installation et information à l'utilisation, maintenance et réparation, traitement de réclamation, programme de fidélisation.

4. Cycle de vie d'un produit

On distingue traditionnellement **quatre étapes** dans la vie d'un produit :

- 1** lancement, ou introduction ;
- 2** croissance ;
- 3** maturité ;
- 4** déclin.

Caractéristiques	Introduction	Croissance	Maturité	Déclin
Ventes	Faibles	Croissantes	Maximales	Déclinantes
Coût unitaire	Élevé	Moyen	Faible	Faible
Profits	Négatifs	Croissants	Élevés	Déclinants
Clients	Innovateurs	Adoptants précoces	Marché de masse	Retardataires
Concurrence	Limitée	Croissance	Stable	Déclinante
Objectifs de marketing	Créer de la notoriété et favoriser l'essai du produit ou du service	Accroître la part de marché	Accroître la rentabilité en maintenant la part de marché	Réduire les dépenses et récolter les profits

Stratégies de mix de marketing				
Produit	Produit de base	Garantie, service à la clientèle	Qualité et style des produits	Élagage
Prix	Pénétration ou écrémage	Domination par coûts ou différenciation	Prix concurrentiel	Réduction de prix
Distribution	Sélection	Extension	Plus grande extension	Sélection
Publicité	Créer la notoriété parmi les adoptants précoces et les vendeurs	Créer la notoriété et l'intérêt sur le marché de masse	Mettre l'accent sur les différences et les avantages de la marque	Réduire pour retenir les clients les plus fidèles
Promotion	Utiliser une promotion énergique pour favoriser l'essai	Réduire pour profiter de la forte demande	Accroître pour encourager le changement de marque	Réduire au minimum

5. Politique de gamme

Une **gamme** correspond à un **ensemble de produits liés entre eux** du fait qu'ils fonctionnent de la **même manière**, s'adressent aux **mêmes clients**, ou sont vendus dans les **mêmes points de vente**.

Notions de gamme et lignes de produit

- La **gamme** : elle est composée d'un nombre de **produits regroupés** en plusieurs **types** appelés **lignes de produits**.
Exemple : la gamme automobile de Renault comprenait en 2003 neuf lignes : Laguna, Safrane, Mégane, Clio, Twingo, Kangoo, Scénic, Espace, Vel Satis et les véhicules utilitaires.
- La **ligne** : elle se compose de **plusieurs modèles** fabriqués à partir d'un **modèle de base**.
Exemple : dans la ligne Mégane, on répertorie les modèles suivants : la Mégane Berlin, la Mégane Coupé, la Mégane Break, la Mégane Classic et la Mégane Cabriolet.
- Le **mix** ou **assortiment de produit** : c'est l'**ensemble des gammes et articles proposés** à la vente par une entreprise.

Longueur, profondeur et largeur d'une gamme

- La **longueur** d'une gamme est la **somme des produits** de toutes les **lignes**.
- La **profondeur** d'une ligne se mesure par le **nombre de produits** qu'elle **regroupe**.
- La **largeur** d'une gamme se mesure par le **nombre de ses lignes de produits**.

6. Développement de nouveaux produits

Définition

Un nouveau produit peut être :

- un produit qui répond à un **nouveau besoin du marché** ;
- un produit **nouveau** par rapport aux **produits existant sur le marché** ;
- un produit **nouveau pour l'entreprise** ;
- un produit **modifié** ou **amélioré**.

Processus de lancement d'un nouveau produit

Le **processus de lancement** d'un nouveau produit comprend **huit étapes** :

- 1 recherche du besoin** (c'est la possibilité de créer un produit) ;
- 2 filtrage des idées** (éliminer les mauvaises idées) ;
- 3 développement et test du concept** (c'est une description de l'idée sous l'angle des avantages que le consommateur peut tirer)
- 4 élaboration de la stratégie marketing** (mettre en place les éléments du marketing-mix)

- 5 analyse économique ;
- 6 élaboration produit (confectionner le produit, mettre en place des échantillons) ;
- 7 tests de marché (on va faire appel aux panels de consommateurs) ;
- 8 lancement (diffuser le produit).

7. Packaging

Les termes de **conditionnement**, **emballage** et **packaging** sont à peu près **synonymes**, mais on utilise de préférence le concept « packaging » parce qu'il évoque, en plus des **aspects physiques et fonctionnels** du contenant des produits, les **aspects décoratifs** qui sont importants.

Définition

C'est l'**ensemble des éléments matériels** qui, sans être inséparables du produit lui-même, sont **vendus avec lui** en vue de **permettre** ou de **faciliter** sa **protection**, son **transport**, son **stockage**, sa **présentation** en linéaire, son **identification** et son **utilisation** par les consommateurs.

Différents niveaux du packaging

On distingue généralement **trois niveaux du packaging** :

- 1 **l'emballage primaire** : c'est le **contenant** qui est en **contact direct** avec le produit.
Exemple : bouteilles de l'eau, flacons de parfum,...
- 2 **l'emballage secondaire** : c'est l'**emballage** qui contient déjà un **produit emballé**. Il peut prendre la **forme** de :
 - l'**emballage secondaire unitaire** (exemple : boîte d'emballage d'un flacon de parfum, d'un pot de crème hydratante) ;
 - l'**emballage secondaire de regroupement** (exemple : Pick-up en carton regroupant six pots de yaourt, ou pack de douze boîtes de jus).
- 3 **l'emballage tertiaire** (ou de manutention) : c'est l'**emballage** qui sert à **transporter le produit** vers les points de vente. Il intéresse plutôt les **distributeurs** que les consommateurs.
Exemple : les palettes en contre-plaqué, caisse en bois ou en carton,...

Composantes du packaging

Un packaging renferme **deux aspects** :

- 1 le **contenant** : il sert à **protéger**, à **conserver**, à **transporter** et à **stocker** le produit.
- 2 le **décor** : ce sont tous les **éléments visuels du packaging**.

Tableau n°1 : les deux composantes d'un packaging

Contenant	Décor
Matériaux utilisés : plastique, verre, carton, métal,...	Graphisme : dessin, photo, caractère typographique,...
Forme : packaging unitaire et/ou de regroupement	Couleurs utilisées
Système de fermeture : boucle visée, capsule plastique, opercule soudée, etc.	Textes : l'emplacement et la disposition
	Étiquettes : le nombre et la forme, etc.

Tableau n°2 : Fonctions du packaging

Fonctions techniques	Fonctions de communication
	Le packaging est le premier média au service du produit
Protection et conservation du produit	Impact visuel (exemple : alerte)
Facilité d'utilisation	Reconnaissance du produit
Rangement et élimination	Expression du positionnement
Protection de l'environnement : (matériaux d'emballage biodégradables)	Information du consommateur
	Impulsion à l'achat

8. Marque

Définition

Une **marque** est un **nom**, un **signe**, un **symbole**, un **dessin** ou toute **combinaison** de ces éléments servant à **identifier les biens ou services** d'un **vendeur** ou d'un **groupe de vendeurs** et à les **différencier** des concurrents.

Fonctions de la marque

La marque joue **trois fonctions** dans l'esprit du consommateur :

- 1 **l'apprentissage du consommateur** : la marque **facilite le choix** du produit par le consommateur en lui permettant de **repérer le produit recherché** face au grand nombre de produits offerts. Cette **fonction** se traduit par un **indicateur de la marque** : la **notoriété**. On peut distinguer **trois niveaux de notoriété** :
 - le « **top of mind** », ou **notoriété spontanée de premier rang** : **score de la marque** le plus élevé des **citations spontanées**, auprès d'un **échantillon de consommateurs**.
 - la **notoriété spontanée** : **marques citées spontanément au moins une fois**.
 - la **notoriété assistée** : **score de citations** obtenues pour les **marques** qui sont citées spontanément **au moins une fois**.

- 2** la **fonction d'expression de la personnalité** : la marque donne un **sens** à la relation entre le **consommateur** et son **environnement social**. En optant pour une marque, le consommateur s'intègre dans un **environnement social**.
- 3** un **risque d'erreur réduit** : la marque est une **assurance qualité pour le consommateur**, elle exprime un certain **niveau de qualité** et **performance du produit**.

Plus la **marque** est **connue**, plus l'**engagement implicite de garantie** est **assuré**.

Choix du nom de la marque

Un **nom de marque** doit nécessairement répondre aux **critères** suivants :

- **prononçabilité** : il doit être **exprimable oralement** à la lecture.
- **mémorisation** : un **nom court de 2 ou 3 syllabes** est préférable à un nom plus long.
- **évocation** : le nom doit être **crédible** et ne pas posséder une **signification négative**.
- **disponibilité** : le nom ne doit pas être **déposé par autrui** dans la catégorie de **produit concernée**.

b. Politique de prix

Pour le client, le **prix** est perçu comme un **moyen de différenciation** entre **plusieurs entreprises** proposant un **produit similaire** ou de **même marque**. Pour l'entreprise, le prix permet de **positionner le produit** dans une **gamme sur le marché**. Il est également l'un des **premiers éléments** qui permettra à l'entreprise de **mesurer l'adéquation** (ou l'**inadéquation**) de sa **politique commerciale** auprès de la **clientèle**. Les **créateurs d'entreprise** ont généralement tendance à **fixer leur prix** en ne tenant compte que du seul **coût de revient** (production, distribution, ...). Ceci s'explique par la **facilité d'utilisation** de cette méthode.

Toutefois, il est important de rappeler que l'**entreprise évolue** sur un **marché**. L'entrepreneur doit par conséquent **tenir compte des prix** de la **concurrence** et de l'**étude des attentes tarifaires** de la **clientèle**. Pour fixer le « **juste prix** », il est donc nécessaire de bien connaître sa **clientèle**, ses **concurrents** et ses **coûts**.

1. Méthodes de fixation du prix

Trois méthodes pour la **fixation du prix** :

- 1** selon les **coûts de l'entreprise** ;
- 2** selon la **concurrence** ;
- 3** selon la **demande**.

Selon les coûts

Le **prix de vente** du produit doit permettre d'**absorber tous les coûts** et de **dégager une marge**. Les coûts comprennent :

- des **coûts directs (fixes ou variables)** :
 - achat de **marchandises** et/ou de **matières premières** ;
 - **rémunérations** (salariés, entrepreneur), recours à des **sous-traitants**, **entretien du matériel** et **outillage**, **amortissement des machines**, etc.
- des **coûts indirects (fixes ou variables)** :
 - **étude de marché**, **publicité**, **commissions...**
 - **frais généraux** et **financiers** (loyer, électricité, assurances...), **frais de recherche et développement**, etc.

Selon la concurrence

C'est le cas d'un **produit** ou **service** très **voisin** de ce qui existe déjà sur le marché. On peut adopter **trois attitudes** :

- 1** vendre au **prix du marché** : la percée sera **difficile** en **absence de positionnement** ;
- 2** vendre **plus cher** ;
- 3** vendre **moins cher**.

Selon la demande

Dans le cas du **lancement d'un produit nouveau**, le promoteur doit tenir compte du **prix « psychologique »** qui est indiqué par le client lorsqu'il est **prêt à acheter le produit** ou à **se procurer le service**. Pour le fixer, on peut poser de **deux types de questions** à des clients potentiels :

- **au-dessus de quel prix**, pensez-vous que le produit ou le service serait **trop cher** ?
- **au-dessous de quel prix** penseriez-vous que le produit est de **qualité médiocre** ?

2.5. Processus

Les **étapes du processus** sont :

- 1 analyse de la situation** : consiste à **rassembler des informations**, **classer**, **ordonner** et **analyser**. On forme **FFOM** (Forces, Faibles, Opportunités, Menaces) ou **SWOT** en Anglais.
- 2 définition des objectifs** : consiste à la **distinction précise** des **objectifs à atteindre**. On forme **SMART** (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini)
- 3 définition des stratégies** : définir les **différentes possibilités de mise en place** c'est-à-dire la **réflexion** sur l'**analyse SWOT** et les **objectifs fixés**.

- 4** **définition du marketing-mix** : c'est un ensemble contenant des **décisions relatives aux politiques de produit, prix, place** (distribution) et de **communication** (promotion) d'un **service, d'un produit** ou encore d'une **marque**.

3

Ressources humaines

Actuellement l'entreprise est considérée comme un **système à plusieurs compartiments** dont les ressources humaines occupent une **place de choix**, dans la mesure où elles **conditionnent le fonctionnement des autres compartiments**.

Les **ressources humaines** méritent une **attention particulière** dans une entreprise parce qu'elles constituent **l'investissement le plus important** dont dépend la **dynamique**, le **développement**, **l'avenir** et **l'adaptabilité de l'entreprise** face à de **nouvelles situations**.

Dans l'entreprise, on retrouve généralement **trois facteurs** :

- 1** **facteur financier** ;
- 2** **facteur matériel** ;
- 3** **facteur humain**.

3.1. Objet de la gestion des ressources humaines

L'objet de la **gestion des ressources humaines** est de permettre à l'organisation de **disposer** en temps voulu des **ressources humaines** correspondantes à ses besoins en **qualité** et en **quantité**.

En d'autres termes, il s'agit :

- d'**adapter** en **nombre** et en **qualification** les **effectifs** au besoin de l'entreprise ;
- de **procéder au recrutement** ;
- de **déterminer** le niveau de **rémunération** ;
- d'**évaluer les compétences** ;
- de **prendre soin de la formation** ;
- d'**établir le plan de carrières** ;
- de **gérer les promotions**.

3.2. Définitions

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des **opérations effectuées** dans une entreprise dans le but de **constituer** et de **développer** un **potentiel** ou un **capital humain** capable de **produire**, de **s'enrichir** et de **s'adapter** aux **changements imposés** par son environnement.

La gestion des ressources humaines est un **ensemble de pratiques** ayant pour objectif de **mobiliser** et **développer** les **ressources humaines** pour une plus grande **efficacité** et **efficience**, en soutien à la **stratégie d'une organisation**. Il s'agit de :

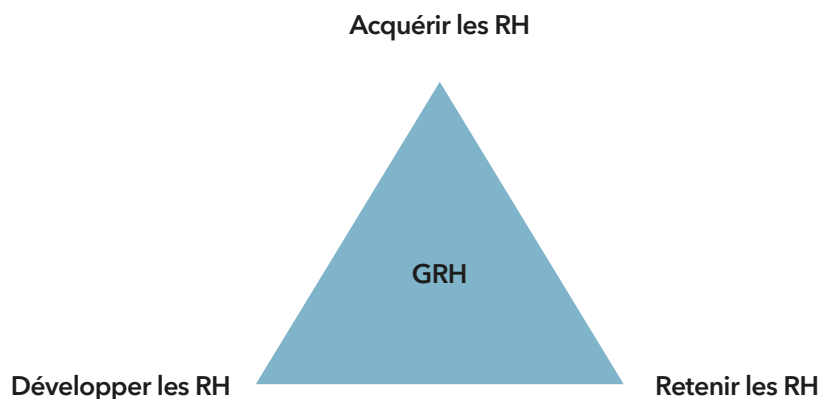
- **promouvoir** et **réaliser** une meilleure **allocation des ressources** (adéquation compétences/emplois) ;
- **mobiliser les potentiels de chaque salarié** autour du **fonctionnement** et du **développement de l'organisation**.

3.3. Évolution de la Gestion des Ressources Humaines

La **GRH** est l'une des **fonctions de l'entreprise** qui a subi les plus **grandes évolutions**.

Le **facteur humain** est considéré comme :

- un **actif stratégique** ;
- un moyen de **se différencier de la concurrence** (son statut passe d'une logique de poste à une logique de compétence) ;
- une **source de création de valeur** et non uniquement un **coût** (son statut passe d'une logique de coût à une logique de ressource à valoriser).



3.4. Définition de quelques concepts liés aux RH

a. Administration et gestion

Ces deux termes prêtent souvent à **confusion**.

Pour **Bernard Galambaud**, **administrer** et **gérer** se différencient au niveau du **processus de traitement des problèmes**.

Source : MAKINDU H., *Gestion des Ressources Humaines*, 2019, Note de cours, G3 SCF, HEC-KIN.

Bernard Galambaud : Docteur en Sociologie, professeur émérite et auteur français, Bernard Galambaud est spécialiste en Gestion des Ressources Humaines. Il a enseigné à l'Institut d'Études Politiques de Paris et ESCP Europe et a créé le programme de Mastère Spécialisé en management des hommes et des organisations, qu'il dirigea pendant plus de quinze ans.

1. Administrer

C'est **appliquer** à une situation donnée des **règles prédéterminées** fixant la ou les **réponses possibles**.

L'administration ne crée pas de **droit** ni ne détermine de **politiques**, elle applique simplement de règles dans des **situations données**.

Dans le **domaine du personnel** par exemple, l'administration accomplit des **tâches** qui constituent la base même d'un **service du personnel**, et des tâches qui se conforment aux **obligations légales** des **travailleurs** et des **employeurs**.

Parmi ces **tâches**, nous pouvons citer :

- les tâches qui se rapportent à l'**identification du personnel** et à l'**enregistrement des actes** ;
- les tâches qui ont lieu au calcul à la **ventilation de salaires** et à la **liquidation de la paie** ;
- les tâches qui s'occupent de l'**application de la législation sociale** et de l'**octroi de certains avantages sociaux**.

2. Gérer

C'est **piloter un processus** que prend un **problème** en l'état où le trouve le **gestionnaire** pour le conduire au **seuil de décision**. Il s'agit d'organiser un **processus de prise de décisions** de telle sorte que cette décision soit **initiée** par les personnes **les mieux placées** et ayant l'**autorité** pour faire un **choix** en **temps opportun**.

Parmi les **tâches de la gestion**, nous pouvons citer :

- les tâches qui concernent la **connaissance** et l'**organisation du travail** ;
- les tâches qui se rapportent au **recrutement** et à la **sélection** ;
- les tâches qui s'intéressent à la **formation** ;
- les tâches qui concernent l'**information**.

Administrer et **gérer** se différencient dans la mesure où les **règles d'administration** indiquent les **solutions possibles**, tandis que celles de **gestion** indiquent la façon dont il convient de **dénicher la solution** au problème posé. En outre, les tâches d'administration sont généralement **permanentes**, tandis que celles de la gestion sont **dynamiques** et **s'adaptent aux circonstances**.

3.5. Grands champs d'actions des ressources humaines

a. Planification des effectifs

La **planification** peut être définie comme le **processus** par lequel le gestionnaire **fixe les objectifs** à atteindre et dresse le **plan du travail** pour leur **réalisation**.

Dans le domaine de la **gestion des ressources humaines**, nous pouvons considérer la **planification** comme un **processus d'élaboration** et de **mise en pratique** de **plans** et **programmes** visant à **assurer** à une organisation le **nombre d'employés** et le **type de main d'œuvre nécessaire** au moment où elle en a **besoin**.

De manière précise, la **planification des effectifs** peut être considérée comme un **ensemble d'activités** dont la mission est d'**évaluer** d'abord la **demande** et l'**offre de travail**, ensuite d'examiner les divers **facteurs** qui influencent l'**offre de la main d'œuvre** sur le **marché** et à **évaluer les besoins** de ressources humaines à **court, moyen et long termes**.

Quelles sont les raisons qui poussent le gestionnaire à planifier les effectifs ?

Parmi les **raisons** qui peuvent **justifier la planification des effectifs** au sein de l'entreprise, nous avons :

- la **mauvaise conjoncture** ;
- les **difficultés d'adaptation** à la nouvelle technologie ;
- la **démographie galopante** dans les pays en développement ;
- l'**inadéquation emploi/formation**.

Quels sont les objectifs de la planification ?

La planification vise **deux types d'objectifs** :

- 1** un objectif de **développement du potentiel du personnel** ;
- 2** un objectif d'**optimisation du coût du personnel**.

Quelles sont les activités influencées par la planification des effectifs ?

Les **activités influencées** par la planification des effectifs sont :

- l'**analyse de postes** ;
- le **recrutement** et la **sélection** ;
- la **formation** et le **perfectionnement** ;
- la **gestion des carrières** ;
- la **mobilité professionnelle**.

Quelles sont les étapes de la planification ?

Les **six étapes de la planification des effectifs** sont :

- 1** la **collecte des informations** ;
- 2** la **prévision des emplois** ;
- 3** la **prévision des emplois disponibles** ;
- 4** l'**évaluation du déséquilibre** ;
- 5** la **recherche de solutions** pour corriger les **déséquilibres** ;
- 6** l'**élaboration de plans d'effectifs**.

b. Recrutement et intégration

Après avoir procédé à la planification des effectifs, le **dirigeant de l'entreprise** peut définir ses **objectifs à court, moyen et long terme**, et déterminer ensuite le **nombre** et le **type d'employés** requis pour le **fonctionnement de l'entreprise**.

Cette **réalité** expose l'entreprise devant le **problème de recrutement de nouveaux membres**. Toutefois, de nombreuses raisons peuvent rendre **nécessaire** le recrutement d'un nouveau travailleur, par exemple :

- une **croissance de l'activité de l'entreprise** ;
- une **réorganisation interne** ;
- un **développement d'une nouvelle activité** ;
- un **départ** ou une **mutation** d'un **salarié**.

Quel est l'enjeu de recrutement ?

L'**enjeu de recrutement** se justifie par le fait que le recrutement est une **étape essentielle** qui a pour fonction principale de **répondre au besoin de l'organisation** en ressources humaines.

Qu'est-ce que le recrutement ?

Le **recrutement** peut être défini comme un ensemble de **processus informationnel et décisionnel partagé** par le service des **ressources humaines** et le **manager de proximité**, visant à **engager** et à **intégrer** une ou plusieurs personnes dans l'organisation.

Il est considéré comme l'une des **activités la plus visible** de la gestion des ressources humaines.

Il peut aussi être compris comme un **ensemble de procédés utilisés** par les entreprises pour acquérir les personnes **les mieux indiquées** afin d'**occuper un poste** vacant ou susceptible de l'être au sein d'une **organisation**.

Pourquoi recruter ?

Les raisons suivantes justifient l'**importance du recrutement** :

- **coût de la main d'œuvre** ;
- **stabilité de la main d'œuvre** ;
- **qualification exigée** des ressources humaines ;
- **présence syndicale** ;
- **changement technologique** ;
- **conjoncture économique**.

Quelles sont les fonctions du recrutement ?

Le recrutement exerce **deux fonctions principales**, à savoir :

- 1** répondre au besoin de l'organisation en ressources humaines ;
- 2** définir le profil recherché.

Quels sont les types de recrutement ?

Nous avons généralement **deux types de recrutement** :

- 1** **recrutement interne**, ou **promotion** ;
- 2** **recrutement externe**.

Quels sont les moyens de recrutement ?

Il y a plusieurs **moyens de recrutement**, notamment :

- les **candidatures spontanées** ;
- les **annonces** ;
- les **approches directes** ;
- l'**internet**.

Quels sont les éléments de recrutement ?

Pour sélectionner les **candidats** susceptibles de répondre au **besoin de l'entité**, on utilise souvent les **outils** ci-après :

- le **curriculum vitae** (CV) ;
- la **lettre de motivation** ;
- la **lettre de demande d'emploi** ;
- l'**entretien**.

Quel est le processus de recrutement ?

Le **processus de recrutement** est constitué :

- de **canaux** et d'**acteurs de recrutement** ;
- de **méthodes de recrutement** (examen du document de candidature et entretien de recrutement, tests de recrutement)

Quels sont les étapes de recrutement ?

Le **nombre d'étapes de recrutement** varie d'un auteur à un autre. Ici, nous retenons les **quatre étapes** de **Chloé Guillot-Soulez** :

- 1** préparation du recrutement ;
- 2** recherche de candidats ;
- 3** sélection de candidats ;
- 4** accueil.

Source : MAKINDU H., *Gestion des Ressources Humaines*, 2019, Note de cours, G3 SCF, HEC-KIN.

Chloé Guillot-Soulez : Professeure des Universités et Responsable pédagogique du Master Management des Ressources Humaines et Organisation, Guillot-Soulez étudie les stratégies de management de la marque employeur (employer branding).

Comment intégrer un nouvel embauché dans l'entreprise ?

Pour réaliser l'**intégration du nouvel embauché**, il y a des entreprises qui élaborent un **programme d'intégration** dont l'objectif est de donner au nouvel embauché une **information complète** sur :

- l'**organisation de l'entreprise** et du **service d'affectation** (manuel des procédures internes) ;
- les **contraintes immédiates** du poste ;
- la **rémunération de programmes sociaux** et la **convention collective applicable** dans cette entreprise ;
- les **procédures de l'entité** c'est-à-dire le **règlement d'entreprise** et les **textes légaux applicables** dans l'entreprise ;

- le **contact de l'environnement du poste** ;
- la **finalisation** avec l'**exercice du travail** dans le poste.

c. Rémunération

L'article 7 du Code du travail congolais définit la **rémunération** comme étant la **somme représentative** de l'ensemble de **gains** susceptibles d'être **évalués** en espèce et fixés par accord ou par de **dispositions réglementaires**, qui sont dues en vertu d'un **contrat de travail** par un **employeur** à un **travailleur**.

Quelle est l'importance de la rémunération ?

Selon **Norbert Lemaitre**, l'importance de la rémunération tient aux multiples **but**s qu'elle **pour**suit, à savoir :

- **attirer un candidat potentiel** ;
- **conserver les employés compétents** ;
- **motiver les employés** ;
- **administrer le salaire** conformément aux lois en vigueur ;
- **faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques** ;
- **obtenir un avantage concurrentiel** par le contrôle de **coût de sa main d'œuvre**.

Source : *ibid.*

Quels sont les éléments qui influencent la rémunération ?

Parmi les éléments qui **influencent la rémunération** dans une entreprise, nous avons :

- l'**analyse de poste** ;
- l'**évaluation du rendement**.

Quels sont les éléments qui sont influencés par la rémunération ?

Parmi les éléments qui sont **influencés par la rémunération**, nous avons :

- le **recrutement** ;
- la **sélection** ;
- les **relations patronales et syndicales** ;
- la **planification des ressources humaines**.

Combien y a-t-il de sortes de rémunération ?

Généralement, on distingue **deux sortes de rémunération**, à savoir :

- 1** la **rémunération directe** (salaire de base, accessoires convenus, individualisation de la rémunération) ;
- 2** la **rémunération indirecte** (avantages sociaux et services offerts).

d. Évaluation des ressources humaines (appelée aussi cotation)

L'évaluation constitue un **moment-clé** entre le **personnel** et l'**entreprise**. Cela donne l'occasion de **souligner les points positifs** et d'aborder les éléments qui **requièrent de l'amélioration**.

L'**évaluation** est définie comme un **jugement** porté sur le **comportement d'un salarié** dans l'exercice de ses **fonctions**. Ce jugement peut être exprimé par la **motivation**, l'**inventaire de points forts** et **faibles** et enfin par un **bilan professionnel** par rapport aux objectifs de l'entreprise.

L'évaluation peut être **individuelle** ou **collective**.

Quels sont les objectifs poursuivis par l'évaluation des RH ?

L'évaluation a un **triple objectif** :

- 1** viser la performance du travailleur ;
- 2** définir le potentiel du travailleur ;
- 3** améliorer la communication entre l'employeur et le travailleur.

Pourquoi évaluer ?

Plusieurs **raisons** sont évoquées pour **justifier** le recours à cette activité, dont notamment :

- **individualiser la rémunération** ;
- **définir un plan individuel** ;
- **préparer des évaluations professionnelles**.

Quel est l'objet de l'évaluation ?

Généralement, l'évaluation porte sur les **éléments** suivants :

- la **personne du salarié** ;
- le **résultat du travailleur** ;
- le **comportement** ;
- les **compétences du travailleur** ;
- les **potentiels du travailleur**.

Quels sont les acteurs de l'évaluation ?

Parmi les **acteurs d'évaluation**, nous pouvons citer :

- le **supérieur hiérarchique immédiat** ;
- le **collège ad-hoc** ;
- les **pairs** (collègue de service) ;
- les **subordonnés** ;
- l'**auto-évaluation**.

Quelles sont les méthodes d'évaluation ?

Comme méthodes, nous pouvons citer :

- la méthode des **échelles de notation** ;
- la méthode de **classement par rang** ;
- la méthode de **comparaison par pairs** ;
- la méthode d'**évaluation ouverte** ;
- la méthode d'**incidents critiques** ;
- la méthode de **360 degrés** ;
- la méthode de **540 degrés** ;
- la méthode de **Direction Par Objectif (DPO)**.

e. Formation professionnelle

La **formation** est l'une des **grandes activités de la GRH**. Elle recouvre à la fois la **formation initiale** et la **formation continue des salariés**, qui leur permettent de **s'adapter au changement structurel** et à la **modification de l'organisation du travail**, qui implique les **évolutions technologiques** et favorise les **évolutions professionnelles**.

Quels sont les enjeux de la formation ?

La **formation** manifeste un grand **enjeu** dans la mesure où elle répond à la fois aux **attentes des salariés** et des **employeurs** et contribue à **améliorer la performance des entreprises**.

3.6. Gestion des effectifs

La **connaissance du personnel de l'entreprise** est une condition **préalable** pour une **gestion prévisionnelle de l'emploi**.

Toute **décision** dans le sens de la **gestion des ressources humaines** doit être prise en **considération** des **caractéristiques de l'effectif** et la **diversité des statuts**.

La notion d'**effectif** fait appel à des **réalités** très **diversifiées**.

a. Composition de l'effectif du personnel

L'effectif se compose des **salariés** liés à l'employeur par un **contrat de travail**, quelle qu'en soit la **forme**, la **durée**, le caractère **permanent** ou à **temps partiel**, même si l'exécution est **suspendue**.

b. Différentes sortes d'effectifs

On peut distinguer au moins **cinq types d'effectifs**.

1. Effectif habituel ou théorique

L'**effectif habituel ou théorique** regroupe l'ensemble des **salariés** sous contrat à **durée indéterminée**, auxquels il faut ajouter les **travailleurs** sous contrat à **durée déterminée** et à **temps partiel** pris en compte au prorata du **temps de présence**.

2. Effectif inscrit

L'**effectif inscrit** rassemble, quelle que soit la nature du contrat de travail, tous les **salariés** inscrits au **registre du personnel**. Ce **registre obligatoire** mentionne les **entrées** et les **sorties** du personnel, **engagement**, **licenciement**, **démission**, **expiration des contrats** à durée déterminée. Il contient pour chaque personne les **noms**, les **prénoms**, la **date de naissance**, le **sexe**, l'**emploi** et la **qualification**, la **date d'entrée et de sortie**.

3. Effectif fiscal

Font partie de l'**effectif fiscal** tous ceux qui **figurent à l'effectif** et qui, de ce fait, ont perçu de l'entreprise une **rémunération** à titre de l'exercice.

L'effectif fiscal regroupe aussi bien les **titulaires** d'un contrat à **durée indéterminée**, les contrats à **durée déterminée**, les **vacataires**, les **saisonniers**,...dès qu'ils ont perçu une **rémunération de l'année**. Ne font donc **pas partie** de cet effectif tous ceux qui, titulaires d'un **contrat**, n'ont du fait de sa suspension **perçu aucune rémunération**.

4. Effectif permanent

Il se compose des **salariés** titulaires d'un contrat de travail à **durée indéterminée**, inscrit à l'effectif pendant **toute la durée de l'année** considérée.

5. Effectif payé

L'effectif payé comprend les **salariés** qui perçoivent effectivement leur **salaire**, sauf ceux dont les **contrats** sont **suspendus**.

c. Structure de l'effectif

La **connaissance** et la **maitrise** de diverses **caractéristiques de la population employée** est essentielle pour la **mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi**. Les **caractéristiques** de l'effectif sont **nombreuses**, mais on en retient généralement **cinq** dans le cadre du **bilan social de l'entreprise**.

1. Pyramide des âges

À partir des **informations** contenues dans le **registre des RH**, notamment la **date de naissance** de chacun des **salariés inscrits** à l'effectif, il est possible de construire une **pyramide d'âges professionnelle**.

La **maitrise de la pyramide des âges** du personnel employé permet à la direction des RH de **prévoir les départs à la retraite**, les **recrutements**, etc.

2. Répartition par sexe

La structure de l'**effectif par sexe** présente un intérêt **indéniable**, surtout dans le souci du **respect de la réglementation** relative au **travail féminin** et à l'**égalité professionnelle**.

3. Pyramide des anciennetés

L'intérêt réside dans l'**influence** que l'**ancienneté** exerce sur les **comportements professionnels** des salariés, leurs **statuts** et les **incidences financières** en cas de **licenciement collectif**.

4. Répartition selon la nationalité

La connaissance de la **répartition des salariés par la nationalité** permet de lutter contre le **chômage des nationaux**. Aussi, le **travail des étrangers** étant soumis à des **conditions spécifiques**, la **maitrise** de cet aspect permettra de mieux **respecter la législation** en la matière.

5. Structure selon la qualification

Étant un **facteur essentiel**, la connaissance de la **structure selon la qualification** permet l'**orientation de plans de formation**. Ceci a une **incidence certaine** sur la **gestion prévisionnelle**.

3.7. Identification du personnel par catégories professionnelles

L'effectif de l'entreprise est **segmenté** selon des **critères pertinents**, les plus significatifs étant :
- l'âge ;

- l'**ancienneté** ;
- la **qualification** ;
- le **niveau de formation** et de qualification.

La **connaissance de la population employée** constitue une réelle **démographie de l'entreprise** qui s'attache à **analyser** :

- la **structure de sa population** ;
- son **mouvement** : les éléments qui la renouvellent.

Catégorisation professionnelle du personnel

La **catégorie**, c'est :

- une **classe de personnes** exerçant la **même fonction** et ayant le **même niveau de qualification** ;
- une **classe de personnes** exerçant une **même nature d'emploi ou d'activité** ;
- c'est une **série d'emplois** de **même nature** et de **même exigence**.

Nous avons généralement **quatre catégories du personnel** :

- 1** cadres ;
- 2** techniciens, agents de maîtrise (TAM) ;
- 3** employés et ouvriers qualifiés (EOQ) ;
- 4** employés et ouvriers non qualifiés (EONQ).

3.8. Coût d'un recrutement

Un **bon recrutement** est un **investissement**. Un recrutement **raté** signifie qu'il faut **recommencer** tout le **processus d'embauche**.

En passant par un **cabinet de recrutement**, les tarifs sont **libres**. Cela coûte environ de **15 à 25 % du salaire annuel brut du salarié recruté**. Le **coût** de l'annonce dépend du **format** et du **support** choisi :

- dans la **presse quotidienne régionale** ;
- sur les **sites internet** : pour avoir un **retour optimal rapide** et pour avoir accès à **plusieurs populations de candidats**, vous pouvez panacher votre diffusion sur un **site emploi généraliste ou spécialiste** ;
- en faisant appel aux services de **chasseurs de têtes** : c'est souvent le cas pour recruter les **postes de haut niveau**, vous n'aurez **pas de frais d'annonce** et il faut compter de **25 à 35 % du salaire annuel brut du futur salarié recruté**.

La **facilité** pour un **candidat** de postuler sur des **sites emplois** et le **nombre élevés des demandeurs d'emploi** génèrent un volume de réponses très **important** à chaque **diffusion d'annonce**.

Vous pouvez donc recevoir **environ 150 CV minimum par annonce**.

Traiter tous ces CV représente un **coût** pour l'entreprise. Le temps consacré à :

- l'**ouverture du CV** ;
- sa **lecture** ;
- son **analyse** ;
- son **traitement**.

Le **traitement** des CV représente environ **5 à 10 minutes par CV**.

4 Étude juridico-fiscale

Quelle que soit l'activité, vous devrez faire le **choix** entre **créer une entreprise individuelle ou en association avec d'autres**. Compte tenu des **possibilités offertes par le droit**, il est important de **prendre un temps** pour étudier les **différentes formes juridiques** d'une exploitation et **saisir les avantages et les limites juridiques, fiscales et sociales** de chacune d'elles. En effet, pour chaque forme, il y a un **statut type**.

4.1. Définitions

Le **régime fiscal** permet d'**orienter** ou **guider l'entrepreneur** sur la **compréhension des règlements** et le **paiement des impôts**, en fonction du **cadre juridique**.

Cadre juridique : c'est un ensemble de règles légales qui déterminent les activités et les comportements des individus.

Régime fiscal : c'est l'ensemble des règles et des instructions qui réagissent le statut fiscal d'une personne physique ou morale, ainsi que l'ensemble des droits et obligations découlant du développement de certaines activités économiques.

Les **conditions de régime fiscal** sont le **montant à payer ou à déboursier**, les **échéances de paiement** et les **déclarations**.

***Nota bene** : le choix du régime fiscal est à faire en fonction des caractéristiques de l'entreprise ou de ses affaires. Il est rectifiable avec le temps.*

L'entreprise peut être soit **individuelle**, soit **sociétaire**.

Avant de constituer son entreprise, l'entrepreneur doit donc faire le **choix de la forme juridique**. Ce choix sera effectué après examen des **avantages et inconvénients** de l'une ou l'autre forme juridique.

a. Entreprise individuelle

Capital	Aucun capital minimum n'est exigé.
Fonctionnement de l'entreprise	L'entreprise est dirigée par une seule personne.
Responsabilité	Illimité, le créateur prend seul toutes les décisions.
Statut social du chef d'entreprise	Le créateur ne peut être considéré comme salarié de son entreprise, il est rémunéré par les bénéfices de l'entreprise.
Statut fiscal du chef d'entreprise	Tout ce que le créateur gagne ou retire de sa caisse ou sa banque est considéré par le fisc comme un bénéfice distribué, soumis à l'impôt sur le revenu.
Régime d'imposition de l'entreprise	Le créateur d'une entreprise est soumis à un régime fiscal du pays concernant son type d'entreprise.
Recommandations	L'entreprise individuelle est recommandée pour les créateurs qui tiennent à leur autonomie. Cette forme juridique exige peu d'investissement et présente des risques modérés.

b. Entreprise sociétaire

1. La société en nom collectif SNC

Capital	Il n'y a pas de minimum de capital.
Nombre d'associés	L'entreprise peut être créée avec deux personnes au moins.
Responsabilité des associés	Les associés répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales (c'est-à-dire qu'en cas de défaillance de la société, la responsabilité peut s'étendre au patrimoine privé de chacun des associés)
Fonctionnement de la société	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les associés sont gérants, sauf stipulation contraire des statuts. - Les statuts peuvent désigner un ou plusieurs gérants, associés ou non. - L'autorisation préalable des associés est requise lorsque le gérant exerce une activité similaire à celle de la société, ou que sa relation avec la société est régie par une convention. - Les décisions qui ne rentrent pas dans le cadre des pouvoirs attribués aux gérants, sont prises à l'unanimité des associés, sauf stipulation contraire des statuts en ce qui concerne certaines décisions.
Régime fiscal	Le régime fiscal est fixé par la loi du pays.
Cessation des parts sociales	Les parts sociales ne peuvent être cédées qu'avec l'accord de tous les associés.

Autres caractéristiques de la société	<ul style="list-style-type: none"> - Les associés sont considérés comme des commerciaux. - La désignation d'un commissaire aux comptes est obligatoire si le chiffre d'affaires annuel dépasse le seuil voulu par la loi. - Lorsque le jugement de liquidation judiciaire ou arrêtant un plan de cession totale, une mesure d'interdiction d'exercer une profession commerciale, ou une mesure d'incapacité est prononcé à l'égard de l'un des associés, la société est dissoute, à moins que sa continuation ne soit prévue par les statuts ou que les autres associés ne la décident à l'unanimité.
Recommandations	Cette forme juridique est recommandée pour les activités à faible risque (peu de capitaux).

b. La société en commandite simple (SCS)

Capital	Aucun capital minimum n'est exigé.
Nombre d'associés	C'est une société avec au moins 2 types d'associés : un commandité et un commanditaire
Responsabilité des associés	L'associé commandité est responsable indéfiniment et solidairement alors que l'associé commanditaire n'est responsable qu'à concurrence de ses dettes.
Fonctionnement de la société	Le gérant ne peut pas être choisi parmi les associés commanditaires. De ce fait, le gérant ne peut être que commandité
Cessation des parts sociales	Les parts sociales ne peuvent être cédées qu'avec le consentement de tous les associés.
Autres caractéristiques de la société	<ul style="list-style-type: none"> - Les associés ne peuvent pas changer la nationalité de la société. - La société continue malgré le décès d'un commanditaire. - La désignation d'un commissaire aux comptes n'est obligatoire que si le chiffre d'affaires est supérieur au seuil fixé par la loi. - En cas de redressement ou de liquidation judiciaires d'un des associés commandités, d'interdiction d'exercer une profession commerciale ou d'incapacité frappant l'un des associés commandités, la société est dissoute, à moins que, s'il existe un ou plusieurs autres associés commandités, la continuation de la société ne soit prévue par les statuts ou que les associés ne la décident à la majorité requise pour la modification des statuts.
Régime fiscal	Identique à celui de la société en nom collectif (SNC)

c. La société en commandite par actions (SCA)

Capital	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun capital minimum n'est exigé. - Le capital est divisé en actions.
Nombre d'associés	<ul style="list-style-type: none"> - C'est une société avec au moins 2 types d'associés : les commandités et les commanditaires. - Le nombre des associés commanditaires ne peut être inférieur à trois.

Responsabilité des associés	La société est constituée entre un ou plusieurs commandités qui ont la qualité de commerçant et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales, et des commanditaire qui ont la qualité d'actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.
Fonctionnement de la société	<ul style="list-style-type: none"> - Le ou les gérants sont désignés par les statuts. - Le conseil de surveillance assume le contrôle permanent de la gestion de la société. - Le conseil de surveillance fait à l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires un rapport dans lequel il porte un jugement sur la gestion de la société et révèle, le cas échéant, les irrégularités et inexactitudes qu'il a pu relever dans les états de synthèse de l'exercice.
Transformation de la société	La transformation de la SCA en SA ou SARL est décidée par l'assemblée générale des actionnaires, avec l'accord des deux tiers des associés commandités, à moins que les statuts ne fixent un autre quorum.

d. La société à responsabilité limitée SARL

Capital	Aucun capital minimum n'est exigé.
Nombre d'associés	L'entreprise compte de 1 à 50 associés. Si ce nombre est dépassé, la société doit être transformée en SA.
Fonctionnement de la société	La société est gérée par une ou plusieurs personnes physiques, associés ou non, généralement désignés dans les statuts.
Responsabilité des associés	Les associés ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.
Autres caractéristiques de la société	<ul style="list-style-type: none"> - La désignation d'un commissaire aux comptes est obligatoire si le chiffre d'affaires dépasse le seuil fixé par la loi. - L'assemblée générale constitue le principal instrument de contrôle de la SARL.
Régime fiscal	La société est soumise au régime du pays.
Cessation des parts sociales	Les parts sociales ne peuvent être cédées qu'avec le consentement de tous les associés.
Recommandations	Une forme de société recommandée aux jeunes.

e. La société anonyme SA

Il existe deux formes de **sociétés anonymes** :

- 1** la SA avec **conseil d'administration** ;
- 2** la SA avec **directoire et conseil de surveillance**.

C'est le **même régime fiscal** que la **SARL**.

4.2. Régime douanier et fiscal

a. Définition

Le **régime douanier** est le **statut juridique** donné à la **marchandise** à l'issue de son **dédouanement** (frais d'affranchir).

b. Importance de l'étude du régime douanier

Le régime douanier **détermine** :

- si les **droits** et **taxes** seront **acquittés** ou non ;
- si les **contrôles du commerce extérieur** seront **accomplis** ou non.

c. Types de régime

Il existe **plusieurs régimes douaniers**, mais nous en distinguons **notamment deux** dans notre manuel.

1. Régime douanier d'importation

Le **régime douanier d'importation** consiste à **faire entrer les biens** (marchandises) en RDC, en vue de leur **commercialisation**.

On applique sur ces biens les « **taxes douanières** », principalement de **droits de douane** (DD) et de **mesures de contrôle du commerce extérieur** qui s'évaluent en **deux types de régimes**, à savoir le régime de **mise en libre pratique** et le régime de **mise en consommation**.

2. Régime douanier d'exportation

Ce régime consiste à **contrôler la sortie définitive des marchandises** dans les **frontières de la RDC**.

Il permet de **facturer hors taxes** les **marchandises exportées**.

***Nota bene** : ce régime nécessite une déclaration d'exportation qui justifie l'exonération de la TVA en cas de contrôle fiscal.*

4.3. Incitations et poids fiscaux et Code des investissements (Confère Loi n° 004/2002 du 21 février 2002 portant code des investissements en RDC)

a. Définitions

Le **code des investissements** est un **recueil des droits et obligations** institués par la loi en vue d'**imposer un type de comportement aux agents économiques** en fonction des **objectifs socio-économiques de l'État**.

Ce sont des droits et obligations en vue de **favoriser des investisseurs** en faveur du **développement**.

C'est un **ensemble de lois** instituées par le **législateur** en vue d'**imposer** aux **opérateurs économiques** ou **investisseurs** potentiels un **mode de comportement** dans l'**accomplissement des objectifs économiques** pouvant aboutir au **développement du pays**, tout en leur procurant certains **avantages fiscaux et douaniers**.

b. Importance d'élaboration de code des investissements

Le code des investissements **permet** de :

- **faciliter l'intérêt du développement économique et social** ;
- **rassurer les investisseurs** sur leurs **capitaux investis**.

Le **code des investissements de la RDC** fixe les **règles générales applicables** aux **investissements directs, nationaux et étrangers** réalisés sur le **sol congolais** dans les secteurs qui ne sont **pas expressément réservés à l'État** par la **liste négative** figurant à l'article 3 de la Loi N° 004/2002 du 21 février 2002 portant code des investissements en RDC.

1. Limite de dispositions de la loi du code des investissements

Les **dispositions** de la présente loi **ne s'appliquent pas** aux secteurs suivants :

- **mines et hydrocarbures** ;
- **banques** ;
- **assurances et réassurances** ;
- **production d'armement** et des **activités connexes militaires** ;
- **production d'explosifs** ;
- **assemblage des équipements** et des **matériels militaires et paramilitaires** des **services de sécurité** ;
- **production d'armement** et **activités militaires et paramilitaires** ou des **services de sécurité** ;
- **activités commerciales**.

Les **investissements** dans ces secteurs sont régis par des **lois particulières**. Nonobstant les **dispositions particulières** qui régissent chacun de ces **secteurs d'activités**, tout **investisseur** est tenu de déposer un exemplaire de son **dossier d'investissement** à l'**Agence Nationale pour la Promotion des Investissements (ANAPI)**.

2. Domaine favorisé par le code des investissements

Le code des investissements **favorisent** les **domaines suivants** :

- **implantation des entreprises de génie civil** : chargées de **construction** et **entretien** de **routes et autoroutes** ;
- **entreprises des transports en commun** des **personnes** et **marchandises** (terrestre, aérien, fluvial) ;
- **agriculture** ;
- **agro-industrielle** : pour la **mécanisation** en vue d'**assurer l'autosuffisance alimentaire** en fin de **réduire des importations de produits de base** et permettre à la fois l'**accroissement de revenus**.

5

Étude financière

L'**étude financière** consiste à traduire en termes **financiers** tous les éléments réunis dans l'**étude de marché et technique**. Elle permet d'**établir** le **plan d'investissement**, le **plan de financement**, le **détail des crédits**, le **compte des produits et charges (CPC)**, le **plan de trésorerie**, le **besoin en fonds de roulement** et le **seuil de rentabilité**.

5.1. Description de l'investissement et de son financement

Cette partie comprend les **différentes composantes de l'investissement**, ainsi que les **moyens financiers nécessaires** à sa réalisation. Pour ce faire, on peut utiliser le **tableau suivant** :

Tableau n°3 : Modèle du plan d'investissement

Investissement	Montant en milliers d'USD/CDF				
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Fonds de commerce					
Acquisition du local					
Acquisition du terrain					
Aménagements & installations					
Matériels divers					
Équipements administratifs					
Frais préliminaires					
Prospection publicité					
Fonds de roulement					
Divers imprévus					
Total investissement					
Capital social					
Crédits bancaires					
- court terme					
- moyen terme					
- long terme					
Autres					
Total financement					

Le **plan de financement** est un **tableau** qui fait ressortir :

- les **besoins de l'entreprise** pour son **démarrage** et son **financement** ;
- les **ressources** de cette entreprise qui sont les **moyens financiers nécessaires** pour **financer ses besoins** comme le **capital**, les **apports des associés** et le **concours bancaire**.

5.2. Détail des crédits

Le **détail des crédits** peut se présenter comme suit :

Tableau n°4 : Modèle de présentation des crédits

Banques	Montant de crédit	Taux d'intérêt	Durée	Franchise	Modalités de remboursement	Garanties proposées

5.3. Compte de produits et charges (CPC)

Le **compte de produits et charges** permet de déterminer le **résultat global du projet** durant les **cinq premières années**. Il permet de faire ressortir le **résultat d'exploitation**, le **résultat financier**, le **résultat courant**, le **résultat non courant**, le **résultat net avant impôt**, le **résultat net après impôt**, l'**impôt sur les sociétés** (actuel Impôt sur les bénéfices et profits).

Tableau n°5 : Modèle de CPC sur 5 ans

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Produits d'exploitation					
Charges d'exploitation					
Achats revendus de marchandises					
Achats consommés matières et fournitures					
Impôt & taxes					
Charges de personnel					
Autres charges d'exploitation					
Dotations d'exploitations					
Résultat d'exploitation (1-2)					
Produits financiers					
Charges financières					
Résultat financier (4-5)					
Résultat courant (3+6)					
Produits non courants					
Charges non courantes					
Résultat non courant (8-9)					
Résultat avant impôt					
Impôt sur le bénéfice et profit					
Résultat après impôt					

5.4. Plan de trésorerie

Le **plan de trésorerie** est un **tableau** qui permet à l'entrepreneur de **faire le suivi de la trésorerie** au **mois** le mois. C'est un tableau qui revêt une **grande importance** puisqu'il permet de connaître la **trésorerie nette mensuelle** (trésorerie de l'**actif** - trésorerie du **passif**).

Ce plan prévoit un **solde de départ**, le **total des recettes prévues** (encaissements) et le **total des dépenses prévues** (décaissements). Le **plan de trésorerie** peut être présenté comme suit :

Tableau n°6 : Modèle de plan de trésorerie

Mois	janvier	février	mars	avril	mai	juin...
Éléments						
Solde début mois						
Encaissements - Ventes - Subventions - ...						
Décaissements - Achats - Eau, énergie - Impôts et taxes - Salaires - Remboursements emprunts - ...						
Solde début de mois (2-3)						
Solde fin de mois (1+4)						

5.5. Besoin de financement et sources de financement

L'entreprise a des **besoins** de diverses natures qu'elle doit **financer** avec des **ressources** ayant **plusieurs origines**.

a. Besoins de financement.

Ils apparaissent aux **différents stades de l'activité de l'entreprise** :

- 1** au **départ**, lors de sa **création**, pour **investir dans ses premiers équipements** ;
- 2** au cours de son **existence**, pour **assurer** :
 - son **activité journalière**, son **fonctionnement** par un **financement à court terme**, car l'entreprise doit pallier notamment au **décalage** entre le **paiement des consommations intermédiaires** et la **vente des produits fabriqués**. L'entreprise peut avoir des **déficits de trésorerie** et être obligée de **se procurer rapidement des capitaux** pour une **courte période**.
 - son **expansion**, par un **financement à moyen et à long terme**. Une entreprise doit donc **financer son exploitation** et ses **investissements**.

1. Définition

Le **besoin en fonds de roulement (BFR)** est un **agrégat caractéristique** de la gestion du **cycle d'exploitation de l'entreprise**. Celui-ci désigne l'ensemble des **opérations** liées à l'**activité de la**

firme, de l'**acquisition des stocks** jusqu'à la **réalisation de la vente** ou de la **prestation de service**. Il est l'**élément clé** de la **gestion financière du cycle d'exploitation**. Il exprime le **besoin net de financement** des opérations liées au **cycle de l'activité**.

2. Composantes du BFR

Le **BFR** est composé de **deux sous-domaines**, nous avons le **besoin en fonds de roulement d'exploitation** (BFRE) et le **besoin en fonds de roulement hors exploitation** (BFRHE). Et à partir de ces deux composantes, nous pouvons aussi **calculer** ou **déterminer** le BFR de la manière suivante :

$$BFR = BFRE + BFRHE$$

Le **BFRE** est égal à la **différence** entre les **emplois d'exploitation** et les **ressources d'exploitation**.

Mathématiquement, nous aurons :

$$BFRE = (STOCKS + CREANCES D'EXPLOITATION) - (DETTES FOURNISSEURS D'EXPLOITATION + DETTES FISCALES ET SOCIALES)$$

Le **BFRHE** est égal à la **différence** entre les **emplois hors exploitation** et les **ressources hors exploitation**.

Mathématiquement, nous aurons :

$$BFRHE = (CREANCES HAO + VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT (si elles ne sont pas placées en trésorerie) - DETTES HAO (fournisseurs d'immobilisations, dépôts des usagers))$$

En d'autres termes, le **BFR** se mesure par la **différence** entre les **actifs circulants restructurés** (ACR) et les **dettes à court terme**, hors dettes financières.

L'**ACR** ne permet pas de trouver les **valeurs disponibles**. La rubrique « **dette à court terme** » comprend toutes les dettes à court terme, **excepté les dettes financières** à court terme.

Le BFR a une **double dimension** :

- 1** une **dimension structurelle** puisqu'il résulte de l'**activité** (l'ASBL Club Academia a un cycle d'exploitation différent de celui d'un établissement sanitaire) ;
- 2** une **dimension temporaire ou évolutive**, car il est soumis aux **fluctuations saisonnières** et à l'**évolution de l'activité**.

3. Caractéristique du BFR

Le BFR peut être :

- soit **positif** ;
- soit **négatif**.

4. Interprétation du BFR

L'appréciation du BFR est relative au **secteur d'activité** dans lequel l'entité évolue.

Un **BFR positif** signifie que l'entreprise a besoin de **financements** pour **couvrir ses insuffisances à court terme**, cette situation ne représentant **aucun danger** pour les entités évoluant généralement dans le **secteur primaire et secondaire**.

Un **BFR négatif** implique que l'entreprise dispose des **ressources à court terme**, ce genre de cas étant principalement constaté dans les **entités** évoluant généralement dans le **secteur tertiaire**.

b. Sources de financement

Pour **financer ses investissements**, l'entreprise peut faire appel à **deux sources** :

- 1** ses **capitaux propres** ;
- 2** des **capitaux externes**.

1. Capitaux propres

Ils sont constitués par :

- le **capital social** apporté par les **associés**, qui peut être **augmenté** par l'émission de **nouvelles actions** : c'est l'**augmentation de capital**.
- l'**autofinancement**, qui est l'utilisation des **bénéfices épargnés** par l'entreprise pour **remplacer** ou **réparer son matériel**.

2. Capitaux externes

L'entreprise a besoin de faire appel à des **ressources externes** qui sont de **plusieurs ordres** :

- les **ressources à moyen ou long terme**, avec notamment :
 - l'**appel à l'épargne publique** : certaines grosses sociétés peuvent faire appel à l'**épargne des agents** en émettant en bourse d'**autres actions** que celles **émises au départ** ;
 - les **subventions** : ce sont des **aides de l'État** qui ne donnent pas lieu à **remboursements** ;
 - les **emprunts bancaires** ;

- les **emprunts obligataires** : certaines entreprises peuvent émettre un **emprunt en bourse**. Les **prêteurs** versent les **sommes** en échange de **titres de créance** appelés « **obligations** ». Ces titres sont la plupart du temps à **long terme** ;
- le **crédit-bail**, ou *leasing*, qui consiste à **louer une immobilisation** pendant une période à une **société financière**. L'entreprise ne supporte donc pas les **coûts d'investissement** et, à la fin du contrat, elle peut soit **renouveler le bail**, soit **racheter le matériel**.

- les **ressources à court terme**, qui sont :
 - les **crédits de trésorerie** accordés par les **banques**, qui sont des **avances** servant à **aider l'entreprise** qui a dépassé ses **possibilités de trésorerie**, à faire face à ses **échéances**.

Plusieurs **possibilités** s'offrent à l'entreprise :

- le **crédit bancaire à court terme** ;
- les **facilités de caisse** ou **découverts autorisés** par les banques ;
- l'**escompte des effets de commerce** (traites, billets à ordre...), c'est-à-dire obtenir rapidement des **banques** (moyennant commissions et intérêts) des **sommes** que des clients doivent lui **payer plus tard**.
- les **crédits fournisseurs**, grâce aux **délais de paiement de 30 à 90 jours**.
- l'**affacturage**, qui consiste à **faire appel** à un **organisme financier spécialisé** qui se charge du **financement** et du **recouvrement des créances** auprès des clients en **échange d'agios**. Les **sociétés d'affacturage** gèrent alors l'ensemble (ou du moins une partie importante) de leurs **créances** : l'entreprise remet les **effets de commerce** à la société d'affacturage qui en **verse immédiatement** le **montant** à l'entreprise. Elle se charge ensuite du **recouvrement** et, à la différence du **simple escompte d'effets de commerce**, assume les **risques de non-paiement**.

Le **choix des moyens de financement**, et notamment l'**appel aux capitaux extérieurs**, n'est pas vraiment **libre** mais est **déterminé** par la **solvabilité de l'entreprise** et la **rentabilité de ses opérations**.

5.6. Rentabilité d'un investissement

Le principe des **calculs de rentabilité** consiste à comparer **deux séries de flux** : d'une part les **capitaux investis**, d'autre part les **flux de revenus** (majorés de la valeur résiduelle en fin de parcours), susceptibles d'être **rapportés** par l'**exploitation de l'investissement**. Cette comparaison est opérée dans le cadre de la **durée de vie pressentie de l'activité** et elle est fondée sur le **mécanisme de l'actualisation**.

a. Définition

Dans le mot « **rentabilité** » se trouve masqué le concept de « **rente** ». La rente fait allusion à un **revenu**, un **gain**, un **profit**.

La rentabilité est la **capacité**, l'**aptitude d'un capital investi** à générer un **gain** après une période bien déterminée.

On peut parler de la rentabilité si, et seulement si, il y a une notion du **temps** et un **capital**.

La rentabilité requiert donc :

- la **disposition d'un capital** ;
- l'**affectation** ou **utilisation** de ce **capital** dans une **affaire** ;
- le **temps**, la **durée de rotation** de ce capital par la **combinaison rationnelle** des **facteurs de production**.

b. Classification de rentabilité

On distingue :

- la **rentabilité financière**, ou **rentabilité de capitaux propres** ;
- la **rentabilité économique de capitaux investis** ;
- la **rentabilité commerciale**.

c. Critère de la rentabilité

1. La Valeur Actualisée Nette (VAN)

Afin de déterminer si un **investissement** doit être **réalisé ou non**, il faut estimer la **création de valeur** qu'il va générer. Il y a création de valeur si la **rentabilité** du projet est **supérieure** au **coût d'opportunité** que représente le fait d'**investir dans ce projet**. Ce **coût d'opportunité** dépend du **risque du projet**. Plus un **projet** est **risqué**, plus ce **coût d'opportunité** est **élevé**.

Pour cela, il faut **confronter** les **sommes** que l'entreprise va devoir **débours**er aux sommes qu'elle va, par la suite, **encaisser** et qui vont apparaître à des **dates différentes**. Ceci impose d'avoir recours aux **principes de l'actualisation**. En effet, disposer d'un franc **aujourd'hui** n'est pas équivalent à recevoir ce franc dans **cinq ans**. Le **temps** a un **prix** et l'**actualisation** permet de rendre **comparables** des sommes qui sont perçues à des dates différentes. Les **valeurs obtenues** sont appelées « **valeurs présentes** » ou « **valeurs actualisées** » (ou actuelles, soit VP ou VA).

$$VA = F(1+i)^t$$

On peut donc écrire que :

$$VA = \sum_{(t=1)}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

Où :

- **VA** représente la **valeur actualisée ou actuelle du flux** ;
- **F** est le **montant du flux** à l'époque où il sera **disponible** ;
- **i** est le **taux d'actualisation** ou son cas particulier, le **taux actuariel** ;
- **t** est le **temps**, exprimé en **nombre d'années**, de la **date d'actualisation** à la **date du flux**.

Le **critère** qui va être retenu pour choisir de **réaliser ou non** un investissement est le **critère de la VAN** (Valeur Actualisée Nette).

Si la **VA** est **supérieur ou égal à 1**, l'investissement est **rentable**. L'**écart entre VA et 1** est appelé la « **valeur actuelle nette** » (VAN) de l'investissement.

La **VAN** mesure la **création nette de valeur**, après **remboursement de l'investissement initial** et **rémunération des apporteurs de fonds**. Elle est **égale** à la **valeur actualisée**, au taux **k**, à la **date de l'investissement** (t_0), de tous les **flux nets de trésorerie** qui vont être **dégagés** ou **engagés** (F_t), pendant **n années**, sous **déduction de l'investissement initial** (I_0).

$$VAN = I_0 + \sum_{(t=1)}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = I_0 + F_1(1+k)^{-1} + F_2(1+k)^{-2} + \dots + F_n(1+k)^{-n}$$

Un **signe négatif** symbolise un **flux de trésorerie qui sort** de l'entreprise (c'est notamment le cas de la **dépense d'investissement**) et un **signe positif** représente un **flux de trésorerie qui entre** dans l'entreprise (les **ventes** par exemple).

Un **projet** peut être **réalisé** dès lors que sa **VAN** est **positive**, c'est-à-dire qu'il y a **création de valeur**. Le **taux d'actualisation à retenir** est le **coût du capital du projet**. Il représente la **rentabilité minimale** qui est exigée du projet, compte tenu du **risque** de ce dernier.

Lorsque **deux projets** sont **mutuellement exclusifs** (on ne peut réaliser les deux en même temps) et ont une **VAN positive**, il faut **choisir** celui qui a la **VAN la plus élevée**.

***Nota bene** : le critère de la VAN ne peut être utilisé que pour comparer des investissements qui ont des mises identiques et des durées de vie similaires.*

Remarque :

Dans certains cas, le **calcul de la VAN** peut être **facilité** par l'utilisation de **formules de mathématiques financières**. Ceci est possible lorsque les flux connaissent une certaine **régularité**.

Flux stable sur un horizon limité

Lorsque le **flux** (F) est **constant** sur une période donnée de n année, alors la VAN s'obtient comme suit :

$$VAN = I_0 + F \left(\frac{1 - (1+k)^{-n}}{k} \right)$$

Flux stable, sur un horizon infini

Lorsque le flux est **stable** et **infini**, la VAN est alors de :

$$VAN = I_0 + \frac{F}{k}$$

Flux croissant sur un horizon limité

Si le flux connaît une **croissance géométrique constante** au taux g pendant n année (n correspond à la durée totale, y compris le 1er flux Flux1), alors :

$$VAN = I_0 + \frac{F_1}{(1+k)^n} + \frac{(1+g)^n - (1+k)^n}{g - k}$$

Flux croissant sur un horizon infini

Enfin, si cette **croissance géométrique** est sur un **horizon infini**, on obtient :

$$VAN = I_0 + \frac{F}{k - g}$$

Illustration :

Soit un projet d'investissement d'un montant de \$ 1 000. Le coût du capital du projet est de 10%.

1er cas : Ce projet va générer des flux de trésorerie de 250\$ pendant 5 ans.

$$VAN = -1000 + 250 \frac{1 - (1,10)^{-5}}{1,10} = 52,30$$

2ème cas : Ce projet va générer des flux de trésorerie de 250\$ à l'infini.

$$VAN = -1000 + \frac{250}{0,10} = 1500$$

3ème cas : Ce projet va générer un flux de trésorerie de 250\$ la 1ère année, puis ce flux va augmenter chaque année de 5%, pendant 4 ans.

$$VAN = -1000 + \frac{250}{(0,10)^5} + \frac{(1,05)^5 - (1,10)^5}{0,05 - 0,10} = 37,65$$

4ème cas : Ce projet va générer un flux de trésorerie de 250\$ la 1ère année, puis ce flux va augmenter chaque année de 5%, jusqu'à l'infini.

$$VAN = -1000 + \frac{250}{0,10 - 0,05} = 4000$$

2. Autres facteurs qui guident le choix d'un investissement

Si le **critère** de la VAN doit guider le **choix d'un investissement**, un **certain nombre de facteurs** peuvent également avoir une **influence**, allant à l'encontre même de la méthode de la VAN.

- Les **stratégies d'enracinement** : dans certains cas, les dirigeants, afin de rendre leur **évic-tion** de la société plus **difficile**, vont réaliser des **investissements irréversibles**, pour lesquels ils disposent d'une **expertise particulière**. De ce fait, s'ils sont **licenciés**, les investissements ainsi réalisés perdent de leur **valeur**, ce qui rend cette possibilité **plus délicate à mettre en œuvre**.
- Les **stratégies court-termistes** : afin de favoriser la **croissance du cours boursiers**, certains dirigeants peuvent avoir intérêt à **réaliser des investissements** dont le **délai de récupération** est **faible**, au **détriment** de **projets à plus long terme**, mais dont la VAN est **plus élevée**. Bien évidemment, du point de vue de la **théorie financière**, ce type de pratique est **erroné**.

3. Autres critères de choix des investissements

Parallèlement à la VAN, d'autres **critères** sont fréquemment **utilisés** par les entreprises pour **sélectionner leurs investissements**. Ces critères sont **critiquables** du point de vue de la **théorie financière**, mais il convient de **les présenter** afin de montrer en quoi leur **utilisation** peut être **limitée** et les **raisons de ces limites**.

Taux Interne de Rentabilité : TIR

Le **Taux Interne de Rentabilité** (TIR) représente le **taux** qui rend la **VAN nulle**. Il mesure le **taux de rentabilité dégagé** par le projet, sous l'hypothèse de **réinvestissement des flux** au taux du TIR, soit :

$$-I_0 + F_1(1+tir)^{-1} + F_2(1+tir)^{-2} + \dots + F_n(1+tir)^{-n} = 0$$

En matière d'**investissement**, la société doit se **fixer** un **taux de rentabilité d'adoption**. Ce taux représente la **rentabilité** qui est **espérée** par les **apporteurs de fonds** au projet. Il dépend donc du **risque du projet**. Ce taux est d'autant plus **élevé** que le risque du projet est **important**.

Lorsque le TIR est **supérieur** à ce taux d'adoption, le projet d'investissement est **acceptable**. À l'inverse, si le TIR lui est **inférieur**, le projet doit être **abandonné**. Ce taux d'adoption est **le même** que celui qui est utilisé pour le **calcul de la VAN**. Il s'agit du **taux de rendement exigé** pour les investissements de **même classe de risque**, c'est-à-dire le **coût du capital du projet**.

Exemple :

	Invest.	FT1	FT2	FT3	VAN (10%)	TIR
Projet A	-1000	800	500	100	216	26%
Projet B	-1000	100	600	900	263	21%

Indice de profitabilité (IP)

L'**indice de profitabilité** est un **coefficient** qui mesure le **rapport** entre la **somme des flux de recettes actualisées** et le **montant initial investi**. Nous constatons que l'indice de profitabilité peut être **positif**, **nul** ou **négatif** :

- **IP > 1**, l'investissement à une **rentabilité supérieure au taux i exigé** ;
- **IP < 1**, l'investissement à une **rentabilité inférieure au taux i exigé** ;
- **IP = 1**, l'investissement à une **rentabilité égale au taux i exigé**.

$$\frac{\sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}}$$

6

Applications

1. La société ONATRA SA désire investir dans l'achat d'une locomotive d'une valeur de 100 000\$ afin d'accélérer le transport des marchandises entre Kinshasa et Matadi. Suite aux difficultés récurrentes de trésorerie, la société a sollicité un emprunt auprès de la TMB au taux d'intérêt de 20% l'an et remboursable après 3 ans. La valeur résiduelle de la locomotive est de 20 000\$. Suite à une amélioration des activités productives dans le pays au cours des 3 années à venir, les flux financiers générés par la locomotive sont calculés par capitalisation simple au taux de 30% l'an.

Travail demandé :

- Évaluer à l'aide de la VAN la rentabilité de cet investissement en fonction du type de capitalisation ;
- Comparer avec l'approche qui consiste à ce que les flux financiers de la première année connaissent un taux d'accroissement de 20% l'an.

Solution :

Par le principe de l'intérêt simple, l'intérêt généré la première année est de :

$$\begin{aligned} I &= 100\,000 \cdot 0,30 \\ &= 30\,000\$ \end{aligned}$$

Donc chaque année, cette locomotive rapporte 30 000\$ pour la société. Ainsi, la VAN au taux de 20% l'an est de :

$$\begin{aligned} VAN &= \frac{30000}{(1+0,20)^1} + \frac{30000}{(1+0,20)^2} + \frac{30000}{(1+0,20)^3} + \frac{20000}{(1+0,20)^3} \\ &= -100\,000 + 25000 + 20833,33 + 17361,11 + 11574,08 \\ &= \$ -25\,231,48 \end{aligned}$$

La VAN étant négative, l'achat de la locomotive n'est pas un investissement rentable si les flux financiers générés par le projet sont calculés par capitalisation simple.

Si l'on utilise l'approche consistant à ce que les flux financiers de la première année connaissent une croissance de 20% pour les autres années, les flux générés à la première année est de 30 000\$ (c'est-à-dire 30% de 100 000 USD). La deuxième année aura le montant de la première année plus 20%, c'est-à-dire : $30\,000 \$ + (30\,000 \cdot 0,20) = 36\,000 \$$. La troisième année donne le montant de la deuxième année plus son 20%, soit : $36\,000 \$ + (36\,000 \cdot 0,20) = 43\,200 \$$. Dans ce cas, la VAN est de :

$$VAN = - 100000 + \frac{30000}{(1+0,20)^1} + \frac{36000}{(1+0,20)^2} + \frac{43200}{(1+0,20)^3} + \frac{20000}{(1+0,20)^3}$$

$$= - 100\ 000 + 25000 + 25000 + 25000 + 11574,08$$

$$= - 13\ 425,3\$$$

On voit bien que la VAN demeure négative. L'achat de la locomotive est donc un investissement non rentable sur toutes les lignes, à moins de modifier certaines variables en présence.

2. Le cabinet Bob Consulting effectue un investissement de 40 000\$ dans une machine-outil achetée au comptant. Les recettes nettes attendues de cet investissement sont de 10 000\$ pour la première année, 12 000\$ pour la deuxième année, 15 000\$ pour la troisième année, et c'est au terme de la troisième année que la machine-outil aura une valeur.

Travail demandé : l'investissement sera-t-il rentable par un taux d'actualisation de 7% l'an ?

Solution :

a. VA

$$\begin{aligned} 1^{\text{ère}} \text{ année : } & 10\ 000 \\ VA = F(1+i)^{-t} & \\ = 10\ 000(1+0,07)^{-1} & \\ = 10\ 000(1,07)^{-1} & \\ = 10\ 000(0,934579) & \\ = 9345,79 & \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2^{\text{ème}} \text{ année : } & 12\ 000 \\ VA = F(1+i)^{-t} & \\ = 12\ 000(1+0,07)^{-2} & \\ = 12\ 000(1,07)^{-2} & \\ = 12\ 000(0,873439) & \\ = 10\ 481,27 & \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 3^{\text{ème}} \text{ année : } & 15\ 000 \\ VA = F(1+i)^{-t} & \\ = 15\ 000(1+0,07)^{-3} & \\ = 15\ 000(1,07)^{-3} & \\ = 15\ 000(0,816298) & \\ = 12\ 244,47 & \end{aligned}$$

b. Valeur résiduelle actualisée

$$\begin{aligned} VA = F(1+i)^{-t} & \\ = 10\ 000(1+0,07)^{-3} & \\ = 10\ 000(1,07)^{-3} & \\ = 10\ 000(0,816298) & \\ = 8162,98 & \end{aligned}$$

c. VAN

$$\begin{aligned} VAN = - 40\ 000 + 9345,79 + 10481,27 + 12244,47 + 8162,98 & \\ = 234,51 \$ & \end{aligned}$$

Conclusion : l'investissement est rentable

3. Soit un projet d'investissement dont les flux de trésorerie sont résumés dans le tableau ci-dessous. Le taux d'actualisation est de 12%.

Année	0	1	2	3	4
Flux	- 600	250	300	300	320

Solution

Le principe de la VAN consiste à ramener à la date 0 l'ensemble des flux, en les actualisant :

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= -600 + \frac{250}{(1,12)^1} + \frac{300}{(1,12)^2} + \frac{300}{(1,12)^3} + \frac{320}{(1,12)^4} \\ &= -600 + 223,21 + 239,16 + 213,53 + 203,37 \\ &= 279,28 \$ \end{aligned}$$

La VAN du projet étant positive, le projet est donc rentable et doit être réalisé. Cela signifie que le projet a permis de rembourser les fonds investis, en tenant compte d'un taux de rémunération de 12%, et qu'il a généré un surplus. Ce surplus représente la valeur créée par le projet.

QUATRIÈME CHAPITRE

Choix du produit à commercialiser

Ce chapitre consiste d'un côté à **déterminer les caractéristiques d'un produit, analyser les conditions de vente** et **déterminer et évaluer le produit à livrer** d'un autre côté.

1 Définition

Un **produit**, c'est toute chose **offerte sur le marché** pour être **remarquée, acquise, utilisée** ou **consommée** et pouvant **satisfaire un besoin**. Cela inclut les **objets physiques**, les **services**, les **endroits**, les **personnes**, les **organisations** et les **idées**. On peut **remplacer** le mot produit par « offre » ou « ensemble d'avantages ».

1.1. Notion de produit global et différents niveaux d'un produit

On trouve les **produits augmentés**, **produits tangibles** et **produits centraux**.

Produit augmenté : c'est l'ensemble des prestations autour du produit.

Exemple : garantie, formation, service, livraison.

Produit tangible : partie visible et physique.

Exemple : marque, packaging, qualité.

Produit central : avantage ou bénéfice client. C'est l'attente centrale à laquelle répond le produit, et qui l'identifie à une catégorie de produit.

1.2. Caractéristiques d'un produit

Le projet doit pouvoir **déterminer** :

- la **nature du produit** (produits industriels, produits périssables) ;
- ses **caractéristiques** ;
- son **processus de fabrication** ;
- son **processus de mise sur le marché**.

Il peut utiliser la **technique de l'espion** en **observant** le comportement des **clients de vos futurs concurrents**. En définissant exactement le **profil** et les **caractéristiques** de votre **marché cible**, on sera en mesure de **définir la stratégie marketing**. Il est judicieux d'**enquêter** auprès de votre **clientèle potentielle** et dans le **quartier** où vous projetez-vous installer.

Il faut donc, par l'**étude du produit**, définir :

- les **caractéristiques d'emploi** : résistance à l'usage et à l'action des agents atmosphériques, facilité de manipulation, d'entretien, de démontage, de rangement.
- les **caractéristiques techniques** : formes, dimensions, poids, nature des matières de composition, durée de vie prévue, etc.
- les **caractéristiques** : lignés, couleurs, dessin.
- les **caractéristiques économiques** : le prix de revient et le prix de vente.

Lors du **choix du produit**, le terme « **assortiment** » joue un rôle important. L'assortiment est la **gamme complète de produits** qu'offre une entreprise. On parle de la **largeur**, de la **profondeur** et de la **longueur** d'un assortiment.

La **largeur d'un assortiment** comprend le **nombre de produits en vente**. Plus on vend **varié**, plus **large** est l'assortiment. Les **supermarchés** par exemple ont un **assortiment large**. Le client y trouve de la nourriture, des produits ménagers et d'entretien, des magazines... Un **magasin** avec un **assortiment étroit** est **spécialisé** en un ou plusieurs **groupes de produits spécifiques** (un magasin de chaussures, une boulangerie, une boucherie...).

La **profondeur d'un assortiment** montre la **complétude du groupe de produits**. Dans certains magasins, vous êtes **submergé** par le **choix** que vous avez en ce qui concerne la **marque**, le **prix**, le **modèle**, la **couleur** et le **goût**. Certains **hypermarchés**, comme Carrefour, vendent 20 sortes de yaourts, cornflakes, etc. Leur assortiment n'est pas seulement **large**, mais aussi **profond**. L'**épiciers du coin** vend aussi des yaourts et des cornflakes, mais il propose **une seule variante** de chaque produit. Il a donc un assortiment **large**, mais **pas profond**. Dans les environs d'une école, il y a souvent un **magasin de bonbons** où on peut acheter plein de bonnes choses. L'assortiment est souvent très **étroit**, mais **profond**.

Enfin, la **longueur de l'assortiment** est déterminée par le **stock**, par **variété de produit**.

1.3. Modalités de fabrication

L'étude des modalités de fabrication peut comporter **plusieurs phases** :

- 1** une **étude générale**, dont les principaux éléments ont été **définis** par l'**étude de la demande et de l'offre** ;
- 2** l'**établissement d'un avant-projet** ;
- 3** la **mise au point du projet définitif**.

1.4. Conditions de vente

Un produit peut être **identifié** par plusieurs **éléments** :

- la **marque** ;
- le **conditionnement/emballage** (packaging) ;
- le **design** et le **style**.

Chacun de ces éléments a un **rôle fondamental** pour l'**écoulement de votre produit**. Et leur **cohérence** dynamise la **réussite du produit**.

Marque : *identification des biens ou services proposés par un vendeur. Elle sert à se différencier des concurrents.*

Conditionnement (packaging) : *protection du produit en vue de sa présentation à la vente (boîtes, flacons, tubes...). Le conditionnement permet au consommateur de reconnaître le produit (forme, matière, couleur, présentation, texte informatif...).*

Emballage : *protection du produit en vue du transport, du stockage, et parfois de la vente (caisse en carton qui se transforme en présentoir, container, fût, etc...).*

a. Fonctions physiques du conditionnement (par rapport à l'environnement)

Le **conditionnement** doit assurer :

- la **protection du produit** contre la **pollution**, la **lumière**, l'**humidité**, la **chaleur**...
- la **protection de l'environnement** : être **écologique**, **non polluant** et puis **retraitable**.
- la **distribution du produit** : **faciliter le transport**, la **manutention**, le **stockage**...

b. Fonctions commerciales du conditionnement

Les **fonctions commerciales du conditionnement** transforment le packaging en **vendeur muet**.

- Les **fonctions d'alerte** (ou d'impact visuel) : pour avoir une chance d'être **acheté** par un consommateur, un produit doit être **vu** et **repéré** au milieu des centaines de produits. C'est pourquoi, par sa **forme**, son **graphisme**, etc., un packaging doit être capable d'**attirer les regards des clients**.
- Les **fonctions d'attributs** (ou de reconnaissance) : elles ont pour fonction de permettre au client de **rattacher** immédiatement le produit à la **catégorie** à laquelle il appartient ou dans laquelle on souhaite le positionner.
- Les **fonctions d'informations marketing** : Le **packaging** peut être aussi un vecteur d'**informations marketing** pour les consommateurs : **modes d'emploi**, **conseils d'utilisation**, indications sur les **dates limites de consommation** et sur les **composants** du produit.

1.5. Détermination du coût de revient

Selon la méthode des **coûts complets**, il est possible d'évaluer le **montant des charges cumulées** à chaque stade du **cycle d'activité** ou du **processus de production** de **biens** et de **services** et de leur **distribution**, soit :

- les **coûts d'achat** ;
- les **coûts de production** ;
- les **coûts hors production** ;
- les **coûts de revient**.

2

Calcul du coût d'achat

2.1. Principes

Les **coûts d'achat**, ou **coûts d'acquisition**, se situent au **premier stade** du cycle d'activité de l'entreprise, qu'elle soit :

- **commerciale**, avec calcul du **coût d'achat de chaque marchandise** ;
- **industrielle**, avec calcul du **coût d'achat de chaque matière première** et de chaque **fourniture consommable** ;
- de **service**, avec calcul du **coût d'achat de chaque fourniture ou prestation** utilisée.

2.2. Composition

Les **charges directes** comprennent :

- les prix d'achat nets des **réductions commerciales** obtenues des **fournisseurs de matières premières** ou des **marchandises** ;
- les **frais accessoires d'achat** : transports, commissions, emballages, assurances ;
- les **charges de main d'œuvre directe** (MOD) : rémunérations des réceptionnaires, des magasiniers, des responsables d'achats, etc.

Les **charges indirectes** quant à elles sont les charges des **centres d'analyse** : « **approvisionnements** », « **magasin** », « **réception des livraisons** »,...dont l'activité est mesurée en **unité d'œuvre d'achat** (quantité achetée : kg, tonne, mètre, litre, palette, produit, etc.).

Les **coûts des unités d'œuvre** sont **imputés** au coût de chaque **catégorie d'achat** en fonction du **nombre d'unités d'œuvre** nécessaires.

2.3. Détermination du coût de revient

Les **calculs** sont présentés sous forme de tableaux avec **un tableau pour chaque élément acheté** (nature d'achat, éléments de charges directes, éléments de charges indirectes, coût unitaire, quantité, montant).

$$\text{Coût d'achat total} = \text{Prix d'achat} + \text{Charges directes d'achat} + \text{Charges indirectes d'achat}$$

$$\text{Coût d'achat unitaire} = \text{Coût d'achat total} / \text{Quantité achetée}$$

2.4. Transferts dans les comptes de stocks

Chaque **élément** acheté dispose d'un **compte de stock spécifique**.

Le **coût d'achat calculé**, pour chaque **élément acheté**, est enregistré en **entrée** (au débit) du **compte de stock correspondant**.

Exemple : stock de planches, de tôles, de peinture, de papier,...

Pour chaque stock, l'**évaluation** est faite le plus souvent selon la **méthode du Coût Unitaire Moyen Pondéré** (CUMP) avec **cumul du stock initial** et des **achats de la période**.

3

Calcul du coût de production

3.1. Principes

Les **calculs de coûts de production** concernent les **entreprises industrielles** qui **transforment** des **matières premières** en **produits intermédiaires**, **produits semi-finis** ou **produits finis**. Ils peuvent également être **effectués** pour des **commandes spécifiques**, des **projets de lots de fabrication**, des **séries à fabriquer**, certains **chantiers**, etc.

Il s'agit le plus souvent de **composants** ou d'**éléments entrants** dans la **fabrication de produits**.

Les **éléments de coût** se situent au stade de la **fabrication** dans le **cycle d'activité de l'entreprise**.

Les **évaluations des coûts de production** sont de plus en plus **effectuées** pour les **activités de services** du **secteur tertiaire** (banques, assurances, hôtels, transporteurs, agences de voyages, ...)

3.2. Composition

a. Charges directes

Les **charges directes** comprennent :

- le **coût d'achat des matières premières consommées ou utilisées**, évalué à partir des sorties de stock, selon la méthode de l'inventaire permanent au CUMP le plus souvent.
- les **charges de main d'œuvre directe de production** : rémunérations des ouvriers, des techniciens, des responsables d'ateliers, ...
- les **frais de fournitures éventuelles** (vis, huile, colle, écrous, ...)

b. Charges indirectes

Ce sont les **charges réparties** dans les **différents centres d'analyse**, dont on peut citer les **centres principaux** : « Atelier de production », « Montage », « Finition », « Assemblage »... L'activité est **mesurée en unités d'œuvre de production** (nombre d'heures de main d'œuvre directe, nombre d'heures machines, nombre de produits, ...).

Les **coûts des unités d'œuvre** seront ensuite **imputés** au coût de **chaque catégorie de produit** en fonction du **nombre d'unités d'œuvre nécessaire**.

3.3. Méthodes de calcul

Les **calculs** sont présentés sous forme de **tableaux** pour **chaque élément de coût de production** (charges directes, charges indirectes) avec **coût unitaire, quantité, et montant**.

*Coût de production total =
Coût d'achat des matières premières utilisées (CAMPU) ou consommées (CAMPC)
+ Charges de main d'œuvre directe de production
+ Charges indirectes de production imputées*

*Coût de production unitaire =
Coût de production total / Quantité fabriquée*

3.4. Transferts dans les comptes de stocks

Le **coût de production évalué** pour chaque **élément fabriqué** est reporté en **entrée** (au débit) d'un compte de **stock spécifique à chaque produit fabriqué**.

Exemples : stock de meubles, de livres, de téléviseurs, de véhicules, ...

Ces **différents stocks de produits finis** sont aussi **évalués**, le plus souvent selon la **méthode du Coût Unitaire Moyen Pondéré** avec **cumul du stock initial et des entrées**.

4

Coûts hors production

Les **coûts hors production** se situent en **fin de cycle d'activité** dans une entreprise **industrielle** ou de **production** ou de **services**.

5

Coûts de la distribution

Les **coûts de la distribution** comprennent :

- les **charges de main d'œuvre directe** : rémunérations des vendeurs, des représentants, des livreurs, des commerciaux,...
- les **charges de distribution** : dépenses de publicité, frais d'emballages, frais de transports.
- les **charges indirectes du centre d'analyse « Distribution » imputées** aux marchandises ou aux produits vendus.

6

Autres charges hors production

Les **autres charges hors production** comprennent :

- les **charges indirectes du centre « Administration »** ;
- les **charges indirectes du centre « Gestion financière »** ;
- les **autres charges incorporables éventuelles** : assurance, commissions d'intermédiaires, frais de courtages, dépenses du service après-vente,...

7

Calcul du coût de revient

7.1. Définition

Un **coût de revient** regroupe, selon la **nature de l'activité** :

- toutes les **charges engagées pour la vente de marchandises** dans une **entreprise commerciale** (hypermarché, vente par correspondance, net market,...).
- toutes les **charges engagées pour la fabrication et la vente de produits** dans une **entreprise industrielle** (constructeur d'automobiles, fabricant de porcelaine, fabricant de vêtements,...).
- toutes les **charges engagées** pour des **activités agricoles** (élevage, production de céréales,...).
- toutes les **charges nécessaires à la production de services** dans une **entreprise prestataire** (pressing, salon de coiffure, entreprise de nettoyage de locaux, services informatiques, entreprise spécialisée dans l'entreprise d'espaces verts,...).

Le **coût de revient** doit être **évalué** selon les situations :

- pour les **marchandises vendues** ;
- pour les **produits finis vendus** ;
- pour les **prestations de services fournies**.

Le **coût de revient** peut être **calculé** soit :

- **globalement** ;
- par une **unité de marchandise vendue** ;
- par **produit fini vendu** ;
- par **prestation réalisée**.

7.2. Cas de l'entreprise commerciale

Dans le cas de l'**entreprise commerciale**, le **coût de revient** comprend :

- le **coût d'achat des marchandises vendues** (coûts des achats + SI - SF)
- les **coûts de la distribution** ;
- les **autres charges**.

7.3. Cas de l'entreprise industrielle

Dans le cas de l'**entreprise industrielle**, le **coût de revient** comprend :

- le **coût de production des produits finis vendus** au CUMP le plus souvent ;
- le **coût de la distribution** ;
- les **coûts hors production**.

7.4. Cas de l'entreprise prestataire de services

Dans le cas de l'**entreprise prestataire de service**, le **coût de revient** comprend :

- les **charges du personnel** ;
- les **coûts des fournitures** ;
- les **dépenses de publicité**.

7.5. Ventes (ou chiffre d'affaires ou recettes)

Selon l'**activité de l'entreprise**, il s'agit :

- des **ventes de marchandises** dans une **entreprise commerciale** :
 $\text{Chiffre d'affaires (HT)} = \text{Prix de vente unitaire} * \text{Quantité vendue de marchandises}$
- des **ventes de produits finis** (ou production vendue) dans une **entreprise industrielle** :
 $\text{Chiffre d'affaires (HT)} = \text{Prix de vente unitaire} * \text{Quantité vendue de produits finis}$
- des **prestations de services** pour une **entreprise prestataire** :
 $\text{Chiffre d'affaire (HT)} = \text{Prix d'une prestation} * \text{Nombre de prestations réalisées.}$

8

Applications

1. Déterminer le coût d'achat d'une entreprise commerciale à partir des données ci-après :

Quantité	50 kg
Prix unitaire	12 500
Remise	5%
Transport	120 000 dont 60% à l'achat et le reste à la vente
Commission sur achat	60 000

Solution :

$$PU = 12\,500$$

$$Qté = 50\text{ kg}$$

$$PAT = PU * Qté$$

$$= 12\,500 * 50$$

$$= 625\,000$$

$$\text{Remise} = PAT * \%$$

$$= 625\,000 * 0,05$$

$$= 31\,250$$

$$PANet = PAT - RRR$$

$$= 625\,000 - 31\,250$$

$$= 593\,750$$

$$\text{Transport achat} = 120\,000 * 0,6$$

$$= 72\,000$$

$$\text{Coût d'achat} = 593\,750 + 72\,000 + 60\,000$$

$$= 725\,750$$

2. Soit la situation suivante pour une entreprise commerciale :

Achat M ^{ses}	50 kg
Prix d'achat total	100 000
Stock initial	10 kg valant 12 000
Stock final	15 kg
Commission sur achat	8 000
Publicité	3 000
Transport	20 000 dont 60% à l'achat et le reste après la vente des M ^{ses}
Vente de M ^{ses}	135 400

Calculer les différents coûts et le résultat.

Solution

a. Coût d'achat

PANet + Frais d'approvisionnement directs et indirects

$$= 100\,000 + 8\,000 + (20\,000 * 0,6)$$

$$= 100\,000 + 8\,000 + 12\,000$$

$$= 120\,000$$

$$\text{Coût d'achat} = 120\,000$$

b. Coût de Mses vendues

$$\text{Qté de Mses vendues} = (SI + E) - SF$$

$$= (10\text{kg} + 50\text{kg}) - 15\text{kg}$$

$$= 60\text{kg} - 15\text{kg}$$

$$= 45\text{kg}$$

$$\text{Valeur unitaire} = \frac{(SI + E) \text{ en valeur}}{(SI + E) \text{ en Qté}}$$

$$= \frac{12\,000 + 120\,000}{10\text{kg} + 50\text{kg}}$$

$$= \frac{132\,000}{50\text{kg}}$$

$$= 2\,200$$

$$\text{Coût de Mses vendues} = 45\text{kg} * 2\,200$$

$$= 99\,000$$

c. Coût de distribution « CD »

Charges directes + charges indirectes de distribution

$$CD = 3\,000 + (20\,000 * 0,6)$$

$$= 3\,000 + 12\,000$$

$$= 15\,000$$

d. Coût de revient « CR »
Coût de Mses vendues + coût de distribution
= 99 000 + 1 500
= 114 000

e. Résultat
Chiffre d'affaires - Coût de revient
= 135 400 - 114 000
= 21 400

CINQUIÈME CHAPITRE

Choix de l'emplacement de l'entreprise

Ce chapitre **détermine** d'une part le **secteur dans lequel l'entreprise peut se lancer** et d'autre part le **choix du lieu de l'implantation de l'entreprise**.

1 Importance

Ce choix peut être **déterminant** pour **l'avenir de l'entreprise**. En effet, une **mauvaise situation géographique** peut être la cause de grosses **difficultés d'approvisionnement** en matières premières, en **recrutement de main d'œuvre**, en **écoulement des produits**,...

L'**emplacement de l'entreprise** aura ainsi des **répercussions** sur le **coût d'exploitation** comme sur la **rentabilité de l'entreprise**.

2 Distinction entre entreprises

Le **choix de l'emplacement** sera fortement **influencé** par le **type d'entreprises à installer** ou par le **secteur** dans lequel l'entreprise veut **se lancer**.

2.1. Entreprises du secteur primaire, ou entreprises primaires

Les **entreprises du secteur primaire** sont les entreprises qui **exploitent un élément naturel** : mines, carrières, pêche, agriculture, exploitations forestières, barrages, hydrocarbures, entreprises de traitement d'eau, etc.

L'**emplacement de l'entreprise** sera dicté par la **localisation de l'élément naturel**.

2.2. Entreprise du secteur secondaire, ou entreprises de transformation

Dans les **entreprises du secteur secondaire**, l'emplacement sera **dicté** par :

- le **facteur matière** ;
- le **facteur main-d'œuvre** ;
- les **autres facteurs** (moyens de communication, moyens techniques, etc).

a. Facteur « matière »

On choisira autant que possible le **lieu proche de la production des matières à exploiter** :

- les **industries de la pierre et des matériaux de construction** sont de préférence établies près de **gisements de sables ou d'argiles**, ou près des **carrières**.
- les **usines** traitant les **demi-produits métallurgiques** (lingots, encadrements métalliques, tuyaux durs,...) s'installent de préférence dans le **voisinage des usines métallurgiques**.
- les **usines chimiques, textiles**, les **brasseries**, s'installent là où se trouvent l'**eau en grande quantité**, ou près des **fleuves** ou **rivières**. Elles y versent également les **eaux usées**.

b. Facteur « main-d'œuvre »

Les entreprises s'installent dans les **grands centres** si elles ont besoin d'une **main-d'œuvre abondante**. Le choix sera aussi dicté par la **localisation d'une main d'œuvre spécialisée**.

c. Autres facteurs

- Les **moyens de communication**.
Exemple : fleuves, rivières, canaux, ports, aéroports, routes, etc.
- Les **moyens techniques**.
Exemple : possibilité de branchement sur les conduites d'eau, les réseaux électriques et téléphoniques, l'évacuation des résidus et des eaux usées, etc.

- Possibilité d'**acquérir des terrains**.
- Facteur **écoulement des produits** : pour la **clientèle directe**, le meilleur emplacement sera le **centre du rayon de vente** ; pour la **clientèle indirecte**, c'est-à-dire lorsque la vente se fait par l'**intermédiaire des grossistes ou dépositaires**, le choix de l'emplacement sera influencé par l'**écoulement du produit fini** à vendre.

En somme, **avant de se décider** sur son emplacement, l'entreprise doit **peser, détailler, chiffrer** et **confronter** tous ces éléments.

Si un facteur **s'impose** pour des **raisons majeures**, il ne doit plus faire l'**objet d'une étude ultérieure**. Il s'impose par son **poids**.

2.3. Entreprises du secteur tertiaire, ou entreprises commerciales de distribution de biens ou services

Le **meilleur emplacement** sera le **centre du rayon de vente**, afin de **réduire** au maximum les **frais d'exploitation**.

Les **entreprises du secteur tertiaire** s'installent donc de préférence là où la **densité de clientèle possible** est la plus **élevée** : centre-ville, place commerciale, rues très fréquentées,...

3 Sécurité d'exploitation

Une entreprise jouissant d'une **bonne sécurité d'exploitation** est celle où la **rentabilité** est **assurée**.

Pour cela, il faut **entreprendre** :

- l'**étude de la grandeur optimum** de l'entreprise ;
- l'**étude de l'organisation** de l'entreprise ;
- l'**étude de la permanence** des débouchés ;
- la **vérification des droits de propriété industrielle** ;
- l'**étude des exigences fiscales et sociales**.

3.1. Étude de la grandeur optimum de l'entreprise

Chaque entreprise doit chercher sa **grandeur optimum**. C'est-à-dire qu'une entreprise ne doit être **ni trop grande** (pour éviter des **gaspillages des capitaux**), **ni trop petite** (ce qui nuit à la **rentabilité** de la production et au développement de l'entreprise).

a. Des terrains et des bâtiments

La **qualité du terrain** peut être **déterminante** pour l'avenir d'une entreprise.

Exemple : les sols érosifs doivent être évités autant que possible.

Le **choix du type de bâtiment** est aussi capital :

- les bâtiments devront être **établis en surface** (si l'entreprise dispose de terrains suffisamment étendus). Il faut donc **éviter les constructions en hauteur**, à moins que le terrain disponible soit **exigu** ou quand le **cheminement des matériaux par gravitation** sera utile.
- il faudrait aussi **veiller à un éclairage convenable** (de préférence naturel), pour obtenir un **rendement suffisant** du personnel **sédentaire** et du personnel **actif**. L'éclairage a en effet une **influence sensible** sur le rendement, et par conséquent sur la **sécurité d'exploitation**.
- il faudrait aussi veiller à une **température optimum** pour le travail humain.

b. Des stocks

L'entreprise doit **éviter d'avoir trop de stocks** en **quantité** et en **valeur** (cela provoque l'**immobilisation des valeurs circulantes**), tout comme elle doit **éviter d'en avoir trop peu** (cela provoque des **interruptions de fonctionnement** dans le suivi de la fabrication et de la vente).

Les **volumes** et **valeurs des stocks** doivent être **déterminés** de manière à réaliser une **rotation optimum**.

c. Des machines et matériels

Dans un sens général, les matériels comportent les **machines fixes** et l'**outillage mobile**.

L'**estimation de la valeur économique** des machines à acquérir tient compte de **plusieurs facteurs** :

- facteur de **mise en route** ;
- facteur **matière première à traiter** ;
- facteur **vitesse d'exécution** ;
- facteur **frais d'affûtage** (fonctionnement) au **rendement maximum**.

L'**outillage mobile** comporte les **outils ordinaires** (marteaux, clés, limes, burins, tournevis, pinces, tenailles,...) et les **outils spéciaux adaptés** au genre de travaux à exécuter.

Le **choix de ces machines et outillages** se fera avec beaucoup de soin.

Pour éviter de **nuire à la sécurité d'exploitation**, ces **machines** et **outillages** ne doivent être **ni trop, ni trop peu**.

d. Des installations de production

Ces **installations** doivent répondre à la **vocation de l'entreprise**. Elles doivent être **suffisantes** en **nombre** et en **surface**, pour **abriter rationnellement l'entreprise**.

Elles doivent être **disposées** de manière à réaliser la **circulation méthodique** des produits, c'est-à-dire l'**ordre rationnel** de **succession des opérations**.

Ces **installations** doivent aussi tenir compte d'autres **facteurs**, tels que :

- le facteur **écoulement d'eau** (eaux des chaufferies et de refroidissement, eaux de traitement des matières,...)
- le facteur **air** (pour la respiration, les organes de pression ou compresseurs, air pour brûleurs) ;
- le facteur **installation de force motrice** ;
- le facteur **chauffage industriel** ;
- le facteur de **transports internes et de manutention** ;
- le facteur **éclairage**.

3.2. Étude de l'organisation de l'entreprise

Pour que l'entreprise puisse avoir le **prix de revient le plus réduit possible**, elle doit mettre en place une **organisation efficiente**, tant du **point de vue administratif** que du **point de vue du processus de production**.

3.3. Étude de la permanence des débouchés

Avant de **créer son entreprise**, l'entrepreneur doit être certain de pouvoir **écouler sa production à moyen et à long terme**.

3.4. Vérification des droits de propriété industrielle

Pour éviter le risque de se voir **interdire** la **production** et/ou la **vente** de certains produits, l'entreprise prendra des **dispositions** pour détenir le **brevet de fabrication** ou l'**attestation de marque déposée**.

3.5. Étude des exigences fiscales et sociales

La connaissance de ces **exigences fiscales et sociales** (qui sont des éléments de constitution du prix de revient influençant le résultat d'exploitation) provient des **litiges possibles** avec les **autorités fiscales** et les **organismes syndicaux**.

Ces **dispositions fiscales et sociales** peuvent **varier selon le secteur** dans lequel l'entreprise veut se lancer.

SIXIÈME CHAPITRE

Calcul initial fixe nécessaire

Dans ce chapitre, nous aurons à **évaluer le capital initial fixe nécessaire** d'une part, et de l'autre les **annuités d'amortissements des immobilisations**.

1

Définition

Le **capital initial nécessaire** est la **somme** (en numéraire, en nature ou en promesse) dont doit (ou doivent) disposer l'entrepreneur (ou les entrepreneurs) pour **constituer l'entreprise** et pour en **assurer son fonctionnement** jusqu'au moment où celle-ci entrera dans sa **phase d'activité normale**.

Le **capital** doit pouvoir aux :

- **frais de premier établissement** ;
- **acquisitions de valeurs actives** ;
- **fonds de roulement**.

1.1. Frais de premier établissement

Cette rubrique englobe tous les **frais à engager** jusqu'au moment où l'entreprise entamera la **phase de sa pleine activité**. Il s'agit de **dépenses** qui ne peuvent pas être **imputées** aux coûts de production **dès le début**, mais qui peuvent être répartis sur une **durée plus ou moins longue**.

Les **frais de premier établissement** comportent :

- les **frais de constitution** (par exemple : les frais d'acte, les impressions de titres et autres documents) ;
- les **frais de lancement de publicité** ;
- les **premiers frais de mise en train** (appointements, voyages, frais de bureau, coûts de marques déposées ou de brevets, coût d'obtention du numéro de registre de commerce,...).

Les **frais de premier établissement** sont des **actifs incorporels** qui pourraient être **amortis** aussitôt que le **rendement économique** de l'entreprise le permettra (au moins par **parties égales** sur la **durée de vie de l'entreprise**, et au mieux par **parties égales** sur les **premières années de l'existence de l'entreprise**).

1.2. Autres valeurs actives (ou immobilisations)

Cette rubrique comprend :

- les **terrains à acquérir** et les **immeubles à construire** ;
- les **matériels et les machines fixes à acquérir** ;
- le **matériel roulant à acquérir** ;
- le **matériel, machines et meubles de bureau à acquérir**.

Ces **actifs** sont des **immobilisations par destination**, c'est-à-dire des **immobilisations fixes**. Ils ne font pas partie du **fonds de roulement** puisqu'ils ne subissent **aucune transformation**. Leur **réalisation** (vente lors de la liquidation) ou leur **mise hors service** entraînerait ipso facto l'**arrêt des activités de l'entreprise**.

1.3. Fonds de roulement

Cette rubrique comprend les **sommes nécessaires à couvrir** pour le bon **fonctionnement de l'entreprise**, depuis la **recherche des commandes** jusqu'au **règlement des sommes dues** par les clients.

Ces sommes concernent l'**achat des matières premières et de consommation**, les **encours de fabrication**, le **stockage de produits**, le **crédit à la vente à accords aux clients**, tous les **frais** depuis la **mise en train** de la production jusqu'à la **sortie des produits fabriqués**. L'entreprise est obligée d'**avancer ces frais** jusqu'au moment où la **contre-valeur des produits finis vendus** se trouvera à nouveau en sa **possession**.

2

Calcul du capital initial fixe nécessaire

Pour **calculer** la valeur de certaines **immobilisations corporelles nécessaires** qui tiennent compte de l'**activité de la production à réaliser**, on devra **contacter** :

- les **courtiers** ou **commissionnaires d'achats et de ventes de terrains** ou les **propriétaires des terrains** ;
- les **courtiers** ou **commissionnaires d'achats et de ventes d'immeubles**, les **propriétaires d'immeubles**, les **architectes** ;
- les **fournisseurs de matériels et machines industriels**, les **fournisseurs de matériel roulant, machines** et **meubles de bureau** qui remettent, sur demande, une **facture pro forma**.

Il faut également évaluer les **besoins en immobilisations incorporelles** (frais de constitution, coût de marques déposées et de brevets, la valeur de la clientèle,...).

Ces valeurs sont **moins facilement déterminables**. On les évalue en s'adressant auprès des **entreprises déjà existantes** ou à la **FEC**.

Sur base de ces **renseignements obtenus**, de **devis**, de **factures pro forma** et des **estimations**, on peut avoir une idée plus ou moins exacte du **montant nécessaire** qui constitue le **capital fixe nécessaire**.

3

Calcul du capital circulant nécessaire

Il faut :

- tenir compte des **besoins normaux d'une entreprise** en pleine activité ;
- savoir que les **besoins initiaux** sont très **grands** car la **vente** et les **recettes** ne se développent que **graduellement**. Le **besoin en liquidité** augmentera jusqu'au moment où le produit de vente permettra de **recupérer les sommes engagées** dans les **stocks**, les **frais divers de fabrication** et les **frais de distribution**. Le **crédit à accorder** aux clients sera généralement plus **long** pour une **nouvelle entreprise** (en vue d'attirer la clientèle).

Pour déterminer le **capital initial circulant**, nous allons recourir à une **méthode** qui consiste à **dresser un budget de dépenses et recettes d'exploitation** qui permettra de voir à partir de quel moment les recettes **couvrent les dépenses**.

Exemple :

Supposons les prévisions suivantes, qui sont à la base de la confection du budget. Prix de vente : 1 000\$.

a. unités vendues

Période	Quantité vendue
1er mois	350 unités
2ème mois	400 unités
3ème mois	500 unités
4ème mois	600 unités
5ème mois	700 unités
6ème mois	700 unités

b. frais de production

Période	Quantité vendue
1er mois	60 000
2ème mois	70 000
3ème mois	80 000
4ème mois	80 000
5ème mois	80 000
6ème mois	80 000

c. prix des matières à acheter

Période	Quantité vendue
1er mois	200 000
2ème mois	225 000
3ème mois	250 000
4ème mois	300 000
5ème mois	400 000
6ème mois	400 000

d. frais de distribution

Puisque la vente ne se fera qu'au départ de l'usine, on estime les frais de distribution une fois pour toutes à 5 000\$ par mois.

e. charges de personnel

Période	Quantité vendue
1er mois	15 000
2ème mois	15 000
3ème mois	20 000
4ème mois	20 000
5ème mois	20 000
6ème mois	20 000

Crédit accordé : 2 mois

Solution :

<i>Rubriques/Période</i>	<i>1er mois</i>	<i>2ème mois</i>	<i>3ème mois</i>	<i>4ème mois</i>	<i>5ème mois</i>	<i>6ème mois</i>
<i>Prix des matières</i>	<i>200 000</i>	<i>225 000</i>	<i>250 000</i>	<i>300 000</i>	<i>400 000</i>	<i>400 000</i>
<i>Frais d'approvisionnement</i>	<i>40 000</i>	<i>40 000</i>	<i>40 000</i>	<i>50 000</i>	<i>60 000</i>	<i>60 000</i>
<i>Frais de production</i>	<i>60 000</i>	<i>70 000</i>	<i>80 000</i>	<i>80 000</i>	<i>80 000</i>	<i>80 000</i>
<i>Frais de distribution</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>
<i>Frais de personnel</i>	<i>15 000</i>	<i>15 000</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>
<i>Charges d'exploitation</i>	<i>320 000</i>	<i>355 000</i>	<i>395 000</i>	<i>455 000</i>	<i>565 000</i>	<i>565 000</i>
	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>350 000</i>	<i>400 000</i>	<i>500 000</i>	<i>600 000</i>
<i>Résultat d'exploitation</i>	<i>-320 000</i>	<i>-355 000</i>	<i>-45 000</i>	<i>-55 000</i>	<i>-65 000</i>	<i>+35 000</i>

Si l'entrepreneur n'a pas un capital initial circulant de 840 000\$, il aura difficulté à continuer son activité pendant 5 mois, puisque le fonds nécessaire pour acheter les matières et pour supporter les frais et charges lui manqueront. Tandis qu'avec 840 000\$ à sa disposition au début de l'existence de son entreprise, il peut continuer l'activité jusqu'au moment où les recettes suffiront pour les achats, frais et charges.

Les 840 000\$ représentent dans ce cas le capital initial circulant nécessaire (CICN).

CIN (Capital Initial Nécessaire)

= CIFN (Capital Initial Fixe Nécessaire)

= Valeur des immobilisations corporelles

+ valeur des immobilisations incorporelles)

+ CICN (Capital Initial Circulant Nécessaire)

4

Amortissement

4.1. Définition

L'**amortissement** est une **opération de nature économique** qui constate progressivement la **dépréciation irréversible d'une immobilisation** suite à son **utilisation**, son **vieillessement** ou son **obsolescence**.

L'amortissement permet d'**étaler le coût d'une immobilisation** sur sa durée d'utilisation, par l'**enregistrement de charges** qui mesurent la **perte progressive de la valeur**.

L'amortissement permet de **financer le renouvellement des immobilisations**.

Certaines immobilisations ne se **déprécient pas** de façon **prévisible**. Leur utilisation n'étant pas **déterminable** ou **limitée par le temps**, elles ne s'amortissent pas. On peut notamment citer :

- parmi les **immobilisations incorporelles** : les marques, le droit au bail, le fonds de commerce ;
- parmi les **immobilisations corporelles** : terrains, sauf les mines et les gisements ;
- toutes les **immobilisations financières**.

4.2. Terminologie

a. Valeur d'Origine (VO)

La **valeur d'origine** est la **base de calcul de l'amortissement**.

C'est le **coût d'achat hors taxes récupérables**.

$$VO = \text{Prix d'achat} + \text{Frais de montage ou d'installation} + \text{Frais de transport}$$

b. Dotation ou l'annuité d'amortissement

Il s'agit du **montant annuel de la dotation aux amortissements** (de la dépréciation annuelle) pratiquée en **fin d'exercice**.

Exemple : Acquisition d'un véhicule à 200 000\$, avec une durée d'utilisation de 5 ans. On répartit le coût d'acquisition sur la durée d'utilisation, soit : $200\,000/5 = 40\,000$. Il s'agit du montant de la dotation annuelle. Ainsi, chaque année, l'immobilisation perd 40 000\$ de sa valeur.

c. Le Taux d'amortissement

Le **taux d'amortissement** est le **taux appliqué à la valeur d'origine** qui permet de **calculer les dotations annuelles**.

$$\text{Taux} = 100/\text{Durée}$$

Exemple : En reprenant l'exemple ci-dessus, on obtient :

$$\text{Taux} = 100/5 = 20\%$$

$$20\% \times 200\,000 = 40\,000$$

On retrouve donc la dotation annuelle à 40 000\$.

d. Valeur Nette d'Amortissement (VNA)

La **valeur nette d'amortissement** est la **différence** entre la **valeur d'origine** et la **somme des annuités d'amortissement**.

$$\text{VNA} = \text{VO} - \text{Somme Annuités d'amortissement}$$

Exemple : Si l'on réutilise l'exemple ci-dessus, la valeur nette d'amortissement après 2 ans d'utilisation est de :

$$\text{VNA} = 200\,000 - (40\,000 + 40\,000) = \$ 120\,000$$

4.3. Systèmes d'amortissement

a. Amortissement linéaire ou constant

Le **système linéaire** est applicable à toutes les **immobilisations amortissables**, et est retenu pour l'**amortissement des biens d'occasion**.

L'annuité d'amortissement est **calculé** ainsi :

$$\text{VO}/\text{Durée} \text{ ou } \text{VO} \times \text{Taux d'amortissement}$$

L'amortissement est calculé au **prorata temporis**, en fonction du **nombre de mois d'utilisation**, à partir de la **date de la mise en service**.

La **dernière annuité** doit être le **complément de la première annuité** pour obtenir une **valeur nette d'amortissement nulle**. En conséquence, un **amortissement de 5 ans** peut concerner **6 années civiles**.

Exemple :

Le 01/04/N, la société industrielle YASSER a acquis un matériel de transport pour \$ 240 000 TTC. Elle envisage d'utiliser le matériel à partir du 01/04/N et durant 5 ans. La société YASSER a choisi le mode d'amortissement linéaire.

Solution :

Valeur d'origine hors taxes récupérables : $240\ 000 / 1,2 = 200\ 000\$$

Annuité d'amortissement : $200\ 000 / 5 = 40\ 000\$$

La première annuité est calculée au prorata temporis : $(200\ 000 / 5) \times (9/12)$

La dernière annuité est calculée au prorata temporis : $(200\ 000 / 5) \times (3/12)$

Le plan d'amortissement se présente donc ainsi :

Années	Base amortissement	Taux	Dotations ou annuités	Cumul amortissement	VNA
9 mois N	200 000	20%	$200\ 000 \times 0,20 \times 9/12$ = 30 000	300 000	170 000
N+1	200 000	20%	40 000	70 000	130 000
N+2	200 000	20%	40 000	110 000	90 000
N+3	200 000	20%	40 000	150 000	50 000
N+4	200 000	20%	40 000	190 000	40 000
3 mois N+5	200 000	20%	$200\ 000 \times 0,20 \times 3/12$ = 10 000	2 000	0

b. L'amortissement dégressif

L'**amortissement dégressif** est applicable uniquement aux **biens neufs**. Il se calcule ainsi :

$$\text{Taux dégressif} = \text{Taux linéaire} \times \text{coefficient fiscal}$$

Le coefficient fiscal dépend de la durée d'utilisation :

3-4 ans : 1,5

5-6 ans : 2

Plus 6 ans : 3

La **première année**, l'**annuité** est calculée sur la **base de la valeur d'origine**. Les **autres années**, elle est calculée sur la **base de la valeur nette d'amortissement**.

À partir de l'année où le **taux linéaire**, calculé sur la **base du nombre d'années restant**, devient **supérieur au taux dégressif**, on retient l'**amortissement linéaire** à la place du **dégressif**. La **valeur nette d'amortissement** est considérée **nulle** à la fin de la durée.

Exemple :

Le 10/04/N, la société Bob Consulting a acquis un matériel industriel pour \$ 250 000 (HT). Ce matériel est amorti selon le mode dégressif sur 5 ans.

Solution :

On calcule ainsi le taux d'amortissement dégressif : Taux linéaire $(100/5) \times 2 = 20\% \times 2 = 40\%$.

Le plan d'amortissement se présente donc ainsi :

Années	Base amortissement	Taux	Dotations ou annuités	Cumul amortissement	VNA
9 mois N	250 000	40%	$200\ 000 \times 0,40 \times 9/12$ = 75 000	75 000	175 000
N+1	175 000	40%	$175\ 000 \times 0,4$ = 70 000	145 000	105 000
N+2	105 000	40%	42 000	187 000	63 000
N+3	63 000	44,44%	28 000	215 000	35 000
N+4	63 000	44,44%	28 000	243 000	7 000
3 mois N+5	63 000	44,44%	$28\ 000 \times 3/12 = 7\ 000$	2500	0

c. Classe 6 : Comptes de charges

Les **comptes de classe 6** regroupent **différentes catégories de charges**, telles que :

68 - Dotations aux amortissements

681 - Dotations aux amortissements d'exploitation

6812 Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles

6813 Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles

L'amortissement est le fait de l'**usure physique d'un bien**, ou éventuellement de son **évolution technique**.

Parmi les actifs qui se **déprécient**, on peut citer les **immobilisations corporelles**, c'est-à-dire les **biens durables** que l'association utilise pour son **activité**.

Tous les actifs ne sont pas **amortissables** : les **terrains**, par exemple, **ne se déprécient pas** (habituellement) par l'**usage** et le **temps**.

De façon plus générale, un **actif** n'est amortissable que si son **usage** est **limité dans le temps**. C'est le cas, entre autres, des **constructions**, des **installations techniques**, du **matériel** et de l'**outillage industriels**, du **mobilier**, du **matériel de bureau**, du **matériel informatique** et des **logiciels**.

Par **dérogation**, les **logiciels informatiques**, le **matériel**, l'**outillage** et le **mobilier de bureau** d'une valeur unitaire n'excédant pas **500€ hors taxes** peuvent être **comptabilisés en charges** (et non en immobilisations).

d. Enregistrement de l'amortissement

L'amortissement se **traduit** comptablement par :

- une **charge** : on constate l'**appauvrissement du patrimoine de l'entreprise** (augmentation d'un compte de charge) ;
- une **diminution de l'actif** : on constate la **dépréciation d'une immobilisation** (une diminution d'un compte d'actif).

La **dotation** est une **charge particulière**, en ce sens qu'elle n'est **pas décaissée**. Cette charge permet **fiscalement** une **diminution du résultat imposable** et donc une **réduction de l'impôt** sur les **bénéfices**.

Cette **charge non décaissable** et l'**économie d'impôt qui en résulte** représentent ainsi pour l'entreprise une **source d'autofinancement pour ses investissements futurs**.

e. Enregistrement de l'amortissement linéaire

Exemple :

En guise d'exemple, on reprend la société Bob Consulting, et on suppose que l'entreprise amortit le matériel industriel selon le mode d'amortissement linéaire.

Le tableau d'amortissement se présente alors comme suit :

Années	Base amortissement	Taux	Dotations ou annuités	Cumul amortissement	VNA
9 mois N	250 000	20%	$250\,000 \times 0,20 \times 9/12$ = 37 500	37 500	212 500
N+1	250 000	20%	50 000	87 500	162 500
N+2	250 000	20%	50 000	137 500	112 500
N+3	250 000	20%	50 000	187 500	62 500
N+4	250 000	20%	50 000	237 500	12 500
3 mois N+5	250 000	20%	$250\,000 \times 0,20 \times 3/12$ = 12 500	250 000	0

L'enregistrement au journal se présente ainsi :

D	C	31/12/N	D	C
68	28	Dotations aux amortissements à Amortissements Suivant inventaire N	37 500	37 500

La dotation aux amortissements est enregistrée à la fin de l'exercice.

On débite un compte de charge et on crédite un compte d'actif (Amortissement 28...)

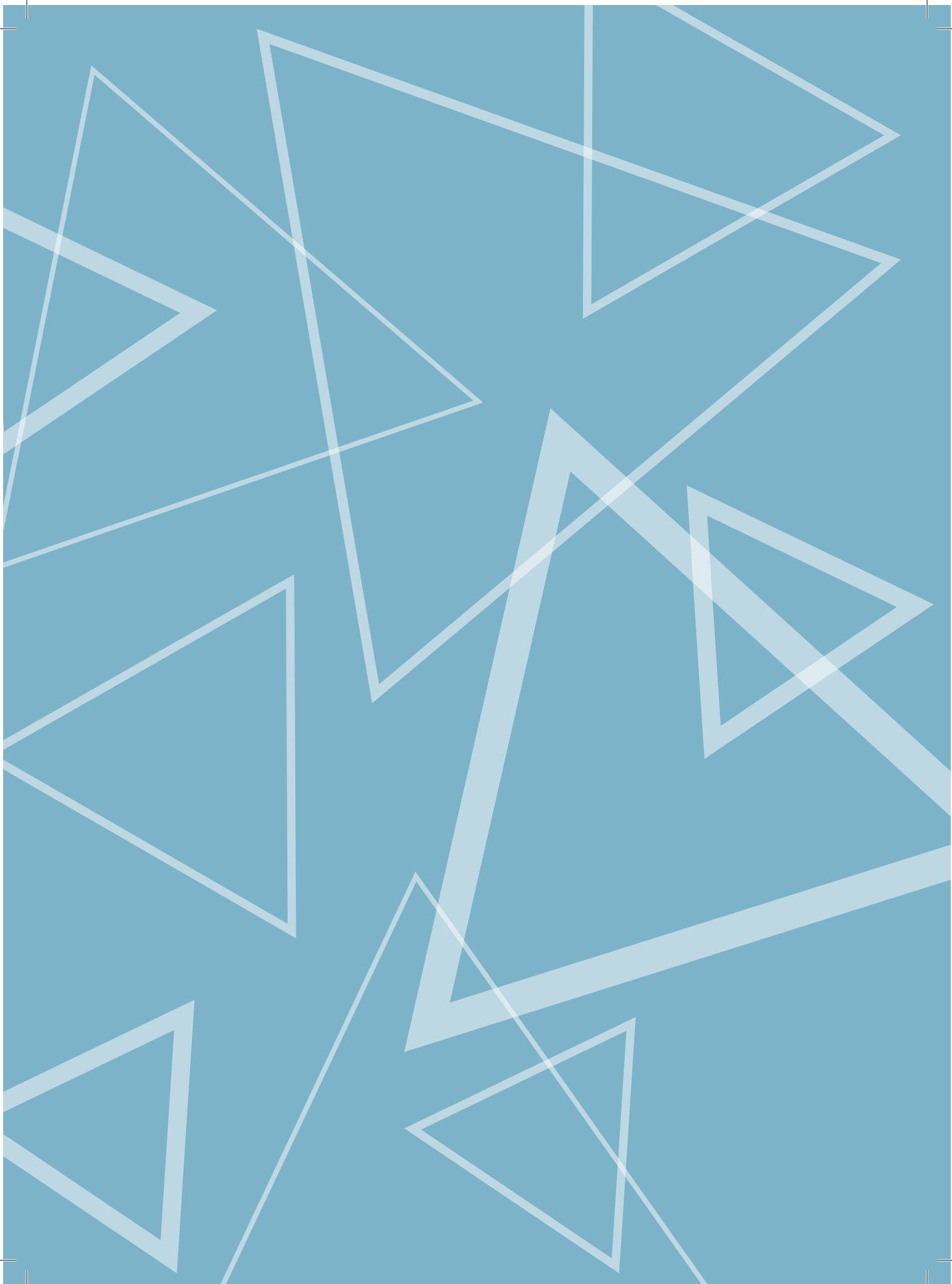
D	C	31/12/N+1	D	C
68	28	Dotations aux amortissements à Amortissements Suivant inventaire N+1	50 000	50 000

4.4. Durée d'amortissement

La **durée d'amortissement** dépend des **catégories** :

Immobilisations	Durée	Taux
Bâtiment à usage d'habitation ou de bureau	50 à 100 ans	1 à 2%
Bâtiments commerciaux	À titre indicatif, sont donnés dans le tableau ci-dessous les durées et taux usuels : 20 à 50 ans	2 à 5%
Bâtiments industriels	20 ans	5%
Agencements, installations	10 à 20 ans	5 à 10%
Mobilier	10 ans	10%
Matériel et outillage	5 à 10 ans	10 à 20%
Matériel de bureau	5 à 10 ans	10 à 20%
Voitures particulières	5 ans	20%
Poids lourds	4 ans	25%
Matériel informatique	3 à 5 ans	20 à 33%

Il importe de noter que la **durée d'amortissement** ne peut pas être **inférieure à 36 mois**.



SEPTIÈME CHAPITRE

Mise en place de la structure organisationnelle

Ce chapitre aura à **développer** les points suivants :

- fonctions de l'entreprise ;
- services de l'entreprise ;
- moyens de l'entreprise ;
- organigramme.

1 Fonctions de l'entreprise

Les **activités d'une entreprise** peuvent être **regroupées** en quelques **catégories fondamentales**, selon les **fonctions** de l'entreprise, d'après la **catégorisation** élaborée par **Henri Fayol**, père du **management moderne**.

Dans son ouvrage *Administration industrielle et générale*, Henri Fayol explique que les **activités** d'une entreprise peuvent être **subdivisées en six groupes** :

- 1** la fonction de **production ou technique** ;
- 2** la fonction **commerciale** (achat, vente et échange) ;
- 3** la fonction **financière** (recherche et affectation optimale des capitaux) ;
- 4** la fonction **de sécurité** (protection des biens et personnes) ;
- 5** la fonction **comptable** (y compris les statistiques) ;
- 6** la fonction **managériale**.

Sous la **poussée du syndicalisme** du milieu du 20^{ème} siècle, une **septième fonction** a été ajoutée, à savoir :

7 la fonction **sociale**.

1.1. Fonction technique ou de production

À l'origine, la **fonction technique** référait aux **activités nécessaires** pour la **fabrication des produits**. Cependant, son champ s'est récemment **étendu** pour **inclure des activités** telles que l'**approvisionnement**, l'**entreposage**, le **transport** et toutes autres activités courant à la **recherche des matières premières** et à leur **traitement**, jusqu'à **rendre disponible le produit** chez l'acheteur ou le client. Toutes ces activités ont d'ailleurs donné lieu à la **réclusion d'un champ spécial** au sein de la **production** et des **opérations**. Ce dernier s'intéresse aux **opérations ou activités nécessaires** à la **production** et à la **livraison** du produit physique ou du service.

On peut affirmer que **Frederick Taylor** est le **père du management des opérations**. Pour rappel, sa contribution porte sur l'**organisation scientifique du travail**, qui se réalise par :

- l'**étude des notions de temps**, en vue de déterminer le **temps moyen** mis par un **employé moyen** pour **exécuter une tâche** ;
- l'**affectation de l'ouvrier de première classe**, c'est-à-dire celui qui est le **mieux qualifié** pour exécuter la tâche, conformément au **principe de l'ordre social** (l'homme qu'il faut à la place qu'il faut) ;
- le **salaire aux pièces** ;
- la **direction scientifique**, c'est-à-dire la **gestion de l'entreprise** confiée à des **spécialistes de l'organisation**.

Le moyen essentiel de l'**organisation scientifique du travail** est la **rationalisation**. Celle-ci est atteinte à travers :

- la **division du travail** ;
- la **spécialisation des tâches et 4 postes**;
- la **normalisation du produit**.

1.2. Fonction commerciale

L'importance de cette fonction tient au fait qu'il est **inutile de produire si on ne peut pas vendre**. Le **lancement d'un nouveau produit** ne doit pas seulement être **décidé** lorsque le **processus de production** est **apprêté**, mais aussi et surtout quand on est **sûr de vendre** et qu'on connaît le **marché cible**. Le programme de vente **conditionne** celui de la production.

C'est pourquoi la **fonction commerciale** comprend les **sous-fonctions** suivantes :

- l'**étude du marché, promotion et publicité** ;
- l'**administration des ventes, la distribution** (vente proprement dite, livraison, service après-vente).

1.3. Fonction financière

La **fonction financière** consiste à la **recherche des capitaux** et leur **engagement**, ainsi que le **maintien des équilibres financiers** de l'entreprise. Les **politiques financières** concernent donc les domaines suivants :

- **recherche des capitaux** ;
- **engagement des capitaux** ;
- **gestion des immobilisations** (amortissement et renouvellement) ;
- veiller aux **équilibres financiers** (charges financières, fonds de roulement, trésorerie)

1.4. Fonction comptable

Avec la **fonction comptable**, il s'agit de :

- **tenir des livres de caisse** ;
- **dégager les charges et dépenses d'exploitation** ;
- **dégager les recettes d'exploitation**, etc.

1.5. Fonction de sécurité

La **fonction de sécurité** sert à **assurer la protection de la propriété**, du **patrimoine** et des **personnes**.

1.6. Fonction (administrative) managériale

Le contenu de la **fonction managériale** des entreprises a été défini par **Fayol** dans son livre *Administration industrielle et générale*, comme consistant en les **activités** suivantes : **planifier, organiser, commander, contrôler**.

Ces activités ont continué d'**influencer les classifications ultérieures** et elles peuvent en fait se résumer en **un seul vocable** : **décider**. Mais, il se pose encore la question de savoir sur **quoi** et **comment décider** ? C'est à cela que sert la **fonction administrative**.

1.7. Fonction sociale

La **fonction sociale** est la **7ème fonction** que le gestionnaire devra **reconnaître** actuellement, qui est arrivée **après la publication du livre de Fayol**.

Cette fonction vise l'**épanouissement des hommes** qui travaillent **au sein de l'entreprise**.

La fonction sociale veille sur le **respect de la personnalité** de chaque travailleur, sur la volonté d'**établir un climat de paix sociale** et de **compréhension mutuelle**.

Il est important de préciser que les **sept fonctions** sont **interdépendantes** (elles s'influencent mutuellement les unes sur les autres).

2

Services

Une **activité de services** se caractérise essentiellement par la **mise à disposition** d'une **prestation technique ou intellectuelle**. À la différence d'une **activité industrielle**, elle ne peut pas être décrite par les seules **caractéristiques** d'un **bien tangible** acquis par le client. Son **produit final** est **immatériel** : il n'est ni **stockable**, ni **transportable**.

Compris dans leur sens le plus large, les **services ou activités tertiaires** regroupent un **vaste champ d'activités** : **commerce, transports, activités financières, immobilières, services aux entreprises, services aux particuliers, éducation, santé, action sociale**.

Dans la **pratique statistique française**, les activités de services n'incluent **ni transports, ni commerce**. Elles regroupent les **services aux entreprises**, les **services aux particuliers**, les **services mixtes** (hôtellerie-restauration, activités immobilières, information-communication) et les **services non marchands** principalement.

2.1. Différents services de l'entreprise

a. Étude de marché

1. Service marketing

Le **service marketing** comprend :

- l'**analyse** ;
- la **programmation** ;

- la **politique de prix** et de **promotion** ;
- les **conditions** et **canaux de distributions**.

2. Service production

Le **service production** comprend :

- la **qualité du produit/service** ;
- le **budget de production** ;
- le **coût de production** ;
- les **délais de fabrication**.

3. Service ressources humaines

Le **service ressources humaines** prend en charge le **management du capital humain** de l'entreprise.

4. Service financier

La mise en œuvre d'une **politique financière équilibrée** est l'**objectif principal** du **responsable financier** de l'entreprise.

b. Mise en place d'un projet

1. Service recherche et développement

Le **service recherche et développement** consiste en la réalisation d'une **série d'études et de tests** afin de **déterminer les solutions les plus compétitives**.

2. Service juridique

Le **service juridique** a pour **missions** :

- de **rédiger l'ensemble des contrats** de l'entreprise ;
- de **s'assurer de la conformité** aux lois et règlements ;
- de **contrôler le respect des règles commerciales** ;
- de **prévenir et traiter les contentieux**.

c. Production et lancement

1. Service marketing et communication

Le **service marketing et communication** lance divers **actions** pour faire **connaître le produit**.

2. Service logistique

Le **service logistique** a pour **missions** :

- d'**assurer la logistique** ;
- d'**acheter la fourniture et les services** ;
- de **garantir la sécurité** ;
- d'**effectuer la maintenance des installations** ;
- de **mettre en place et gérer le parc informatique**.

3. Service production

Le **service production** a pour **missions** :

- de **réaliser les premières pièces** ;
- de **contrôler la qualité**.

c. Vente et développement

1. Service commercial

Les **missions** du **service commercial** sont de :

- **prendre les premiers rendez-vous avec les clients potentiels** ;
- **présenter le nouveau produit**.

2. Service logistique

Le **service logistique** prépare le **transport** des **articles commandés et les acheminés** vers les clients.

3. Service financier

Le **service financier** établit la **première facture**.

2.2. Importance des mécanismes de coordination entre les différents services

Tout comme le corps humain, qui est doté d'un **ensemble d'organes** ayant chacun une **mission spécifique**, les entreprises sont appelées à **créer des mécanismes de coordination** nécessaires entre les **différentes fonctions**.

En l'absence de **liens clairs et permanents** entre les **différents organes**, tout le corps peut **basculer** dans le **chaos**. Il est en effet **indispensable** de créer des **mécanismes de coordination** qui permettent de **cimenter** toutes les **fonctions** et de **favoriser la synergie du travail collectif**.

3 Moyens

Pour **produire** des **biens** et des **services**, l'entreprise a besoin de **deux facteurs** :

- 1 le **facteur travail** (fournit par les salariés) ;
- 2 le **facteur capital** (argent, machines, etc.).

4 Organigramme

Les **organes d'exécution** (hommes ou groupements d'hommes remplissant une **fonction**, exerçant un **pouvoir**) de ces **fonctions** sont appelés « **services** », eux-mêmes subdivisés en « **départements** ».

4.1. Définition

L'**organigramme** est un **tableau hiérarchique** qui, en donnant les **services** et **subdivisions**, montre d'une part la **répartition des responsabilités** et d'autre part la leur **localisation** dans l'**ensemble de l'entreprise**.

Les **fonctions essentielles** se rapportent à des **ensembles d'opérations économiques**, tandis que les **services** groupent des **opérations concourantes à des buts partiels**, sans nécessairement s'identifier aux **ensembles fonctionnels**.

La **répartition** et le **fonctionnement des services** dépendent de l'**organisation de l'entreprise** et de la **qualité des chefs** qu'elle requiert. S'il ne faut pas constituer des **services** pour tel ou tel chef, on doit plutôt **choisir** pour chaque service un **chef** ayant les **capacités requises** spécifiquement.

En bonne organisation, il faut être **objectif d'abord**, et **subjectif ensuite**. C'est l'**étude des fonctions essentielles** de l'entreprise qui détermine les **relations entre fonctions et services**. Tout part de l'**identification**, en détaillant des **activités** de chaque fonction et les **relations** qui existent entre ces **différentes activités**.

Pour une telle étude, on se sert des **graphiques d'organisation** appelés **organigrammes**. Après avoir établi les **relations** entre les **différentes activités de l'entreprise**, il faut procéder au **groupage des activités** par **services** et indiquer les **relations de dépendance hiérarchique**.

4.2. Étude de l'organigramme

Après **détermination des liaisons**, l'**étude de l'organigramme** permet :

- d'**établir les relations de services** et de **donner les instructions** qui les fixent et les précisent ;
- d'**arrêter et rédiger les formules, fiches, rapports** et autres moyens permanents de **liaison** (coordination et de documentation) ;
- de **procéder à la répartition des services** et de **fixer les relations hiérarchiques** qui en résultent.

Les **organigrammes** sont des **plans-guides** pour les **services de contrôle** : ce sont de puissants **moyens de direction**.

L'organigramme ne doit pas être **immuable**. Il doit être **tenu à jour** et subir les **modifications** que suggéreront le **développement des affaires**, l'**expérience de fonctionnement des services** et le **souci constant d'amélioration et de progrès**.

L'organigramme est un **moyen d'action progressif**, un **outil administratif de premier ordre**, à condition de ne **pas figer l'organisation**. En effet, la **crystallisation d'une entreprise** est le **commencement de son déclin**. La **vigilance** et la **souplesse** sont des **conditions essentielles à son efficience**.

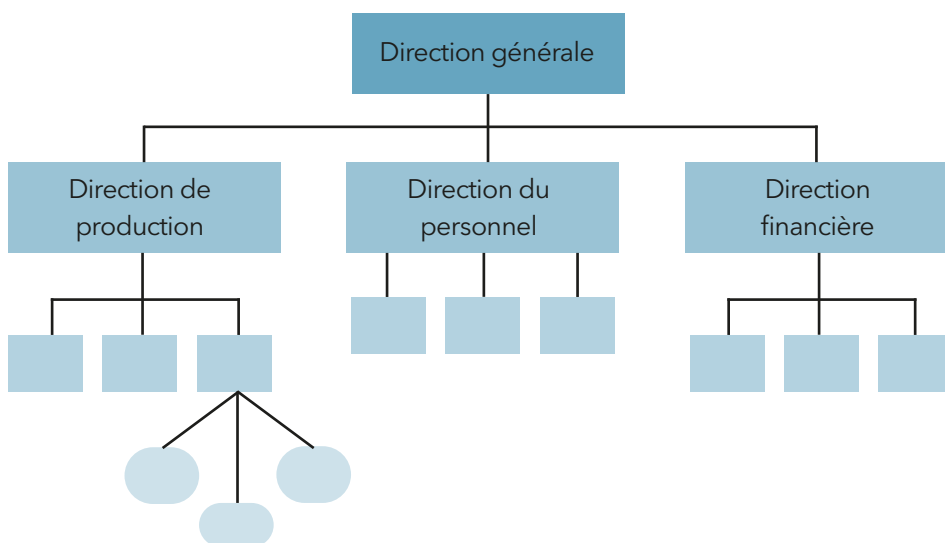
4.3. Types d'organigramme

a. Structure hiérarchique

La **structure hiérarchique** repose sur le **principe d'unicité du commandement**, chaque salarié ne dépendant que d'**un seul supérieur hiérarchique**.

Avantages : simplicité du commandement, clarté et sécurité.

Inconvénients : cloisonnement, mauvaise circulation de l'information, lourdeur, bureaucratie.



Niveau 1 : direction générale

Niveau 2 : directions spécialisées (production, finances, marketing...)

Niveau 3 : sous-directions

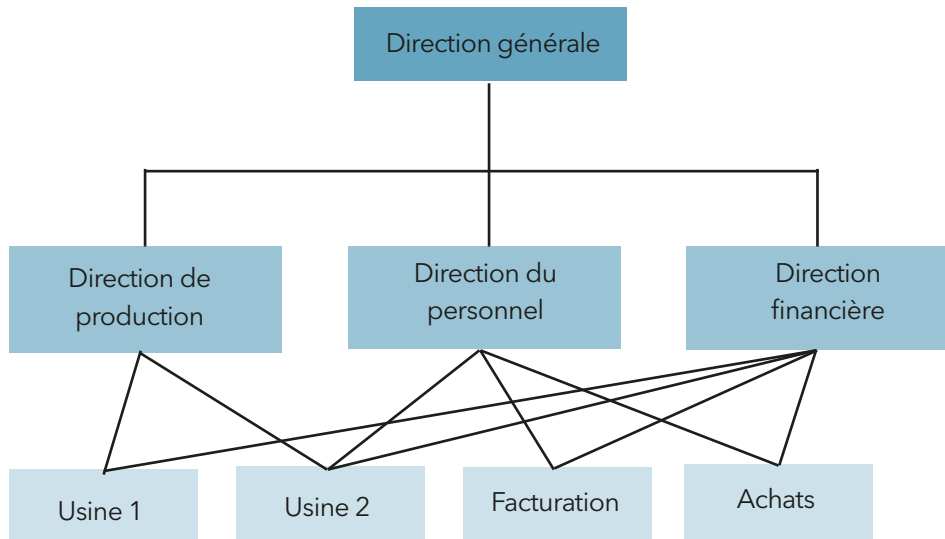
Niveau 4 : chefs de service.

b. Structure fonctionnelle

La **structure fonctionnelle** repose sur le **principe de division fonctionnelle de l'autorité** et de **pluralité du commandement**. Tout salarié dépend de **plusieurs chefs**, chacun n'ayant **autorité que dans son domaine de compétence**.

Avantages : spécialisation très efficace du personnel regroupement des compétences.

Inconvénients : possibilité de conflits engendrés par la multiplicité du commandement risque de dilution des responsabilités.



c. Structure hiérarchico-fonctionnelle

La **structure hiérarchico-fonctionnelle** repose sur le **principe d'unicité du commandement** et de la **nécessité** de recourir à des **organes de conseil** composés de **spécialistes**.

Des **conseillers spécialisés** dans des **domaines précis** sont attachés aux **chefs hiérarchiques**. La hiérarchie **décide**, les responsables fonctionnels **aident à la décision**.

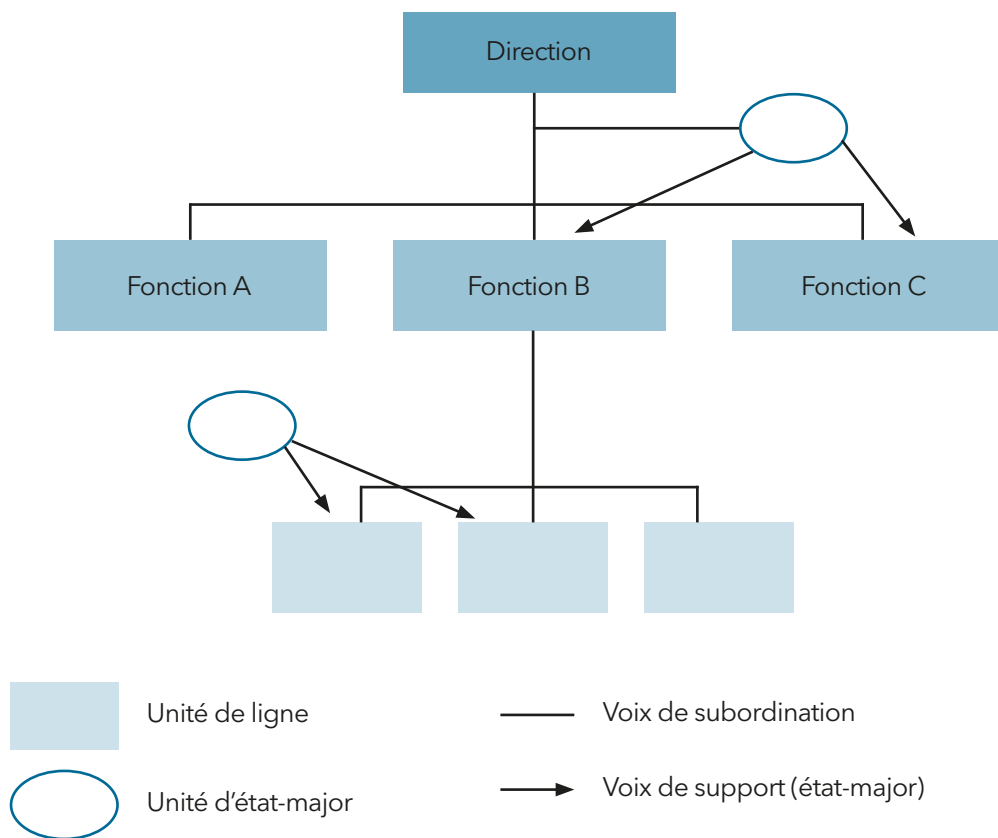
On a alors **deux lignes** :

- 1** la **ligne de commandement** (directeurs opérationnels)
- 2** la **ligne de conseil** (directeurs fonctionnels qui ne donnent pas d'ordre).

Cette structure s'appelle aussi « **staff and line** » (*staff* : conseil ; *line* : pouvoir de décision)

Avantage : elle offre une clarté de commandement tout en bénéficiant de l'expertise de spécialistes.

Inconvénient : risque de relations difficiles entre les opérationnels et les fonctionnels.



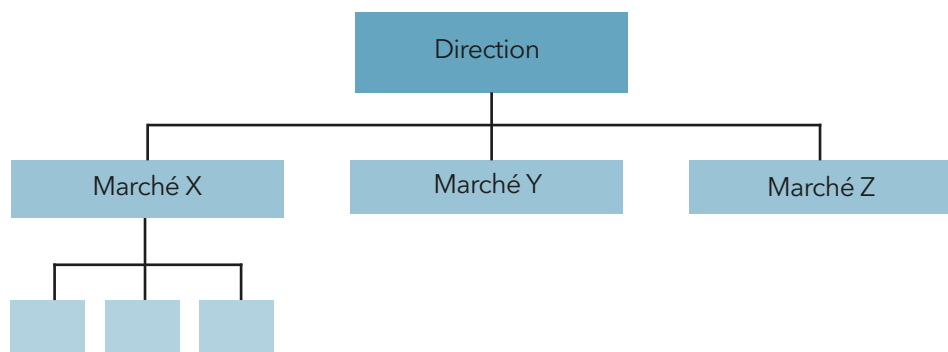
d. Structure divisionnaire

La **structure divisionnaire** repose sur le principe de la **décentralisation du pouvoir et des décisions**. La **forme divisionnaire** distingue très nettement la **direction générale** et les **directions opérationnelles**.

Dans cette structure, l'activité est **découpée** en **sous-ensembles** disposant d'une certaine **autonomie** appelée « **divisions** ». Celles-ci sont créées selon une **logique de marché**, de **produits**, de **couples produit-marché**, d'**activités** ou de **types de clientèle**.

Avantages : autonomie des divisions, culture commune du produit, taille humaine de divisions, meilleures relations de travail, bonne coordination car consacré à son rôle de stratégie.

Inconvénient : pertes potentielles d'économies d'échelle à cause de la multiplicité des services fonctionnels (comptabilité, marketing, etc.), répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuses et perte en expertise, intérêt du groupe moins important par rapport aux intérêts de la division (qui devient autonome).



e. Structure matricielle

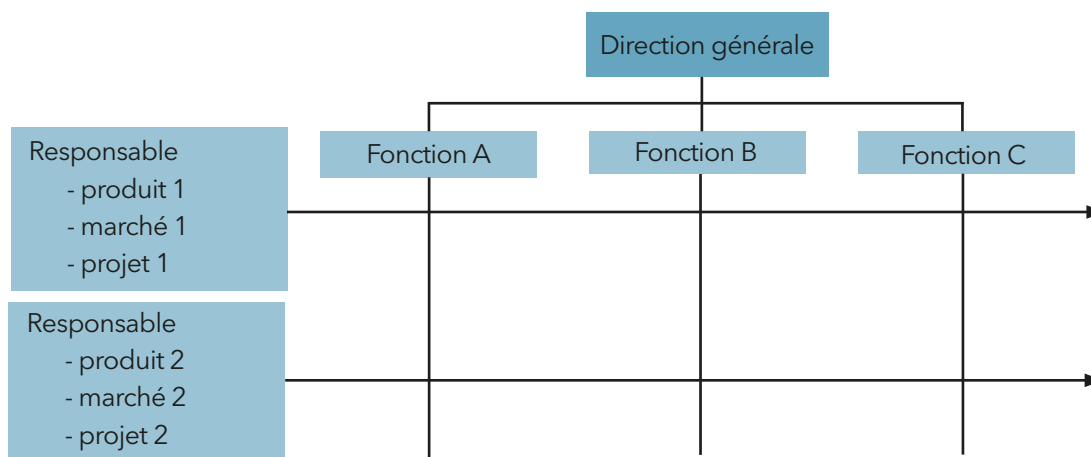
La **structure matricielle** repose sur un principe de **dualité de commandement**. Elle combine le **découpage par fonction et par division**, chaque individu ayant **deux supérieurs**, à savoir un **chef de projet** évoluant en fonction des **besoins** et un **supérieur permanent**. Elle est axée sur l'idée de « **groupe de projet** ».

Le **découpage des activités** se fait selon **deux critères** :

- 1** par **fonction spécialisée** (commercialisation, production, ...)
- 2** par **produit** ou par **projet**.

Avantage : bien adaptée à une gestion par produit ou par marché, permet de profiter des compétences de deux responsables.

Inconvénient : manque parfois de coordination (dualité du commandement), risque de conflits, coûts élevés.



HUITIÈME CHAPITRE

Rédaction des statuts et obtention des autorisations d'exploitation

Nous allons à montrer comment **rédiger les statuts d'une entreprise**, comment faire pour **acquérir** les documents servant d'**autorisation d'exploitation d'une entreprise**, et enfin comment **identifier** les **institutions à contacter** pour **formaliser** une entreprise.

1

Rédaction des statuts

La **constitution d'une société** implique de réaliser plusieurs **démarches** et de déposer une **demande d'immatriculation** au **GUCE**. Parmi ces démarches, l'étape la plus importante consiste à **rédiger les statuts de la société**.

Les **statuts d'une société** constituent un **acte juridique écrit**, sous **seing privé ou notarié**, qui prévoit l'**organisation** et le **fonctionnement** de l'entreprise. Ils doivent comporter un certain nombre de **mentions obligatoires**.

1.1. Importance des statuts d'une société

Les **statuts** comportent l'**ensemble des règles** permettant l'**organisation** et le **fonctionnement** d'une société. Il s'agit d'un **acte juridique** très important et **indispensable** pour la **constitution d'une société**.

Dans les statuts, on retrouve toutes les **informations relatives aux caractéristiques de la société** : **dénomination sociale**, **adresse du siège social**, **montant du capital**, **objet social**, **durée de vie**, etc. On y retrouve également les **modalités de fonctionnement** de la société. Il s'agit notamment des **règles de majorité en assemblée**, des **minorités de blocage**, de l'**organisation de la direction de la société**, des **modalités de nomination des dirigeants**, de l'**étendue des pouvoirs des dirigeants**, de l'**encadrement des transmissions de titre**, de la **prévention** et de la **gestion des conflits** entre **associés** ou **actionnaires**.

Il faut donc aborder la **rédaction des statuts** avec beaucoup de **vigilance**, notamment lorsque le **projet de constitution** regroupe plusieurs **associés** ou **actionnaires**.

1.2. Règles liées à la rédaction des statuts de société

Les **statuts** sont obligatoirement **rédigés par écrit**, que ça soit d'un **acte sous seing privé** ou d'un **acte notarié**. Les statuts doivent comporter un certain nombre de **mentions obligatoires** dont la nature exacte dépend de la **forme juridique de la société**.

Lorsqu'il est prévu d'apporter à la société un **bien soumis à la publicité** auprès de la **conservation des hypothèques**, un **acte authentique** (c'est-à-dire rédigé par un notaire) est **obligatoire**.

Les **statuts d'une société** doivent être **signés** par tous ses **associés** ou **actionnaires**. Leur signature manifeste le **consentement** de chaque associé à la **création de la société**. Lorsque les **dirigeants** de la société sont **nommés directement** dans les statuts, ils doivent également les **signer** en **précédant leur signature** de la mention suivante : « **bon pour acceptation des fonctions de** *(préciser l'intitulé du poste, gérant ou président par exemple)* ».

1.3. Comment rédiger les statuts de société ?

Il existe **deux possibilités** pour **rédiger les statuts** d'une société :

- 1** se charger soi-même de la **rédaction** des statuts.
- 2** confier l'**intégralité de la rédaction** à un **professionnel** (un avocat, un expert-comptable ou un prestataire en ligne) ;

a. Rédiger soi-même ses statuts de société (actes sous seing privé)

Une première solution consiste à **rédiger soi-même les statuts** de l'entreprise, ce qui **ne coûtera rien**.

Cette option n'est toutefois **pas sans risques** si vous n'êtes pas suffisamment **averti** sur le sujet. Il convient d'apprécier correctement la **portée** de chaque **clause rédigée** et de n'oublier aucune **mention obligatoire**. De plus, la **rédaction** de certaines clauses doit être **précise**. À défaut, différentes **interprétations** seront **possibles**.

La plupart du temps, le ou les fondateurs qui décident de **rédiger eux-mêmes leurs statuts** de société se basent sur un **modèle de statuts** téléchargé sur **internet**. Il faut alors faire preuve de **prudence** et utiliser un modèle **proposé par un site** qui dispose d'une **bonne notoriété**, ou essayer de trouver un **modèle de statuts** établi par un **professionnel**.

Pour sécuriser votre **démarche**, vous pouvez **solliciter un professionnel** pour effectuer une **relecture** ou une **validation** de vos **statuts de société**.

b. Faire rédiger ses statuts par un professionnel (actes par devant notaire)

L'avantage de **solliciter un professionnel** pour la **rédaction** des statuts d'une société est **évident** : vous bénéficiez d'un véritable **accompagnement** dans l'**élaboration des statuts** et de **conseils avisés**. Le professionnel se chargera de rédiger des statuts **conformes à vos besoins** et aux **caractéristiques de votre projet**.

En **Europe** par exemple, confier la rédaction des statuts à un **professionnel** a un **coût non négligeable**, allant généralement **de 1 000 à plus de 5 000 euros** pour les gros projets.

Il convient de se méfier des **offres attractives** où on vous propose des **prix très bas**, il peut s'agir d'un **service de mauvaise qualité** et/ou d'un professionnel qui **ne dispose pas des compétences nécessaires**. Il faut également s'assurer que le professionnel soit bien un **expert-comptable** ou un **avocat**.

*Remarque : un expert-comptable peut **rédiger vos statuts** uniquement si vous vous engagez à **signer une lettre de mission** pour la gestion de votre **comptabilité**.*

Ce professionnel ne peut rédiger des statuts qu'**à titre accessoire**.

Enfin, vous pouvez également **constituer votre société** en recourant aux **services d'un prestataire en ligne**. De **nombreuses offres** sont actuellement **disponibles**, nous vous recommandons toutefois de faire confiance à un **prestataire** qui dispose d'une **bonne notoriété**.

1.4. Conseils pour rédiger les statuts de société

En matière de **rédaction des statuts d'une société**, il faut distinguer **deux types de projet** pour apprécier la **difficulté du travail** :

- 1** les **projets de constitution de sociétés** qui réunissent plusieurs **associés** ou **actionnaires** ;
- 2** les **projets de constitution de société unipersonnelle**.

L'**intervention d'un professionnel** nous paraît **impérative** lorsque le **projet de constitution** de société **regroupe plusieurs associés ou actionnaires**. C'est notamment le cas dans le cadre de la **création** d'une **SARL**, d'une **SAS**, d'une **SA** ou d'une **SNC** par exemple. Pour ce type de projet, nous vous conseillons de **vous faire accompagner** sur la **rédaction des statuts de la société**.

Dans un projet de constitution qui **réunit plusieurs fondateurs**, les **composantes** des statuts méritent une **réflexion approfondie**, concernant :

- les **modalités des prises de décision en assemblée** ;
- les **minorités de blocage** ;
- l'**organisation de la direction de la société** ;
- la **répartition des pouvoirs entre les dirigeants et l'assemblée** ;
- la **prévention et la gestion des conflits entre associés** ;
- l'**encadrement des transmissions de titres**...

Un **avocat d'affaires** est, en principe, le professionnel **le mieux positionné** pour vous accompagner dans la **rédaction** des statuts de votre **société à plusieurs associés**. Un **expert-comptable** peut également vous proposer un **accompagnement de qualité** lorsque le montage n'est **pas trop complexe** ou lorsque le cabinet comporte un **service juridique** avec des **professionnels spécialisés**.

Par contre, si vous avez **quelques notions juridiques** et que vous constituez une **société unipersonnelle** (SASU, SARLU), il est tout à fait envisageable de **procéder soi-même à la rédaction des statuts**. En effet, les **principales difficultés** que nous avons évoquées ci-dessus sont ici sans objet étant donné que l'**associé unique** est **seul** dans la société. En cas d'**erreur dans la rédaction** des statuts, il sera toujours possible d'effectuer une **correction ultérieurement** sans trop de **difficultés**.

Pour **ce type de projet**, nous vous conseillons de vous faire **accompagner** sur la **rédaction des statuts de la société** si vous ne souhaitez pas **vous en charger** ou si vous n'avez pas les **compétences nécessaires**. Vous pouvez également utiliser un **service en ligne fiable** de constitution de société.

L'**utilisation d'une plateforme en ligne** vous permettra de **créer votre société** très **facilement**. Vous serez **accompagné** pour rédiger vos statuts et le **prestataire** se chargera d'**accomplir toutes les démarches nécessaires** à la constitution de votre société.

2

Obtention des autorisations d'exploitation

2.1. Documents d'ouverture du dossier pour la création d'une société

a. Renseignements relatifs aux organes internes de l'entreprise

- **Mandat** ou **procuration** ;
- **Pièce d'identité** reconnue ;
- **Extrait du casier judiciaire** ou **attestation sur l'honneur** valable pendant 75 jours.

b. Renseignements relatifs à la constitution de la société

- **Statuts** à déposer en **version papier** et en **version électronique** ;
- **Demande écrite** pour l'**obtention du RCCM** ;
- Liste des **gérants, administrateurs, dirigeants** ou **associés** responsables **solidairement** et **indéfiniment** (SNC, SCS, GIE) ;
- **Déclaration des souscriptions** et de **versement du capital social** ;
- **Preuve de paiement des frais administratifs** ;
- Spécimen de la **signature du gérant**.

Source : Arrêté ministériel n°212/CAB/MIN/J.&DH/204 du 02 décembre 2014 portant approbation du formulaire unique de demande de création d'entreprise au guichet unique de création d'entreprise.

c. Documents fournis par les administrations et la commune (renseigné par le GUCE).

- **Note de perception de la DGRAD** ;
- **Fiche RCCM** (identité de la société créée ou modifiée) ;
- **Acte notarié** ;

- Acte de dépôt ;
- N° identification nationale ;
- N° Impôt (DGI) ;
- N° INPP ;
- N° CNSS ;
- Autorisation d'exercer (commune) ;
- Accusé de réception de l'environnement.

2.2. Institutions à contacter : Guichet Unique pour la création des entreprises (GUCE)

a. Définition

C'est l'**Agence d'exécution des formalités administratives** pour le **compte des promoteurs**. Le **GUCE** sert d'**intermédiaire** entre l'**administration** et les **opérateurs économiques**.

b. Rôle

Placé sous l'autorité du **Ministère de l'Économie nationale**, le Guichet Unique joue **plusieurs rôles**.

Il sert d'**agence d'exécution**, pour le compte des **promoteurs**, des **formalités administratives** relatives à la **création** ou à l'**extension des entreprises**. À ce titre, il fait l'**intermédiaire** entre les **administrations** et les **opérateurs économiques** dont la tâche se trouve ainsi largement **facilitée**. Ainsi en **un seul lieu**, sur une **même liasse de documents**, l'investisseur peut accomplir toutes les **formalités administratives de création et d'extension d'entreprises**. Il est également l'organe chargé d'**octroyer aux entreprises** qui en font la demande l'**agrément du statut au Code des Investissements**.

2.3. Procédure générale de création d'entreprise, éléments constitutifs du dossier et coûts

En application des dispositions de l'**Acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (GIE)**, les **formes juridiques** des entreprises en vigueur en **République Démocratique du Congo** sont les suivantes :

- L'**entreprise individuelle** (ou établissement);
- La **Société à Responsabilité Limitée** (SARL);
- La **Société Anonyme** (SA);
- La **Société par Actions Simplifiées** (SAS);
- La **Société en Nom Collectif** (SNC);
- La **Société en Commandite Simple** (SCS);
- Le **Groupement d'Intérêt Economique** (GIE).

a. Procédure de création d'entreprise

- Tout **investisseur** qui souhaiterait **créer son entreprise en RDC** doit s'adresser au **Guichet Unique de création d'entreprise**.

E-mail : guichetuniquerdc@yahoo.fr /guce@guichetunique.cd

Tél : +243 822 284 008

- Toutefois, l'investisseur peut solliciter l'**accompagnement de l'ANAPI** dans ce processus et ce, en sa qualité du **Guichet Unique en matière d'investissement en RDC**.

Adresse : Croisement boulevard du 30 juin et l'avenue TSF, n°33c, Commune de la Gombe

Site web : www.investindrc.cd

E-mail : anapirdc@yahoo.fr /anapi@investindrc.com

Tél : +243 999 925 026

b. Coût de création

Personne morale		Personne physique
Société Anonyme	Autres formes dont les SARL	
\$290	\$120	\$40

Au cas où le requérant a opté pour la **forme société** et les **statuts présentés au Guichet Unique** sont sous **seing privé**, le montant à payer sera **réduit de 10 USD** par rapport aux **montants précités**.

En outre, l'obligation de **déposer les statuts** ne concerne que les entreprises ayant opté pour la **forme sociétaire**.

c. Éléments constitutifs du dossier

1. Pour les personnes morales

- **Formulaire unique dûment rempli** (disponible au Guichet Unique de Création d'Entreprise ou sur son site web) ;
- **Statuts de la société en quatre exemplaires** et une **copie** du format **Word** pour **publication au Journal Officiel**. Les statuts peuvent être **notariés** ou sous **seing privé** ;
- **Déclaration de souscription** et de **versement** de chaque **associé** ou **actionnaire** ;
- **Preuve de libération du capital social** ou **extrait du compte bancaire** ;
Remarque : pour la Société À Responsabilité Limitée (SARL), les parties fixent librement le montant du capital social. Il n'y a donc pas de capital minimum exigé. Pour la Société Anonyme (SA) néanmoins, le capital social doit être d'au moins de l'équivalent de 20.000 USD.
- Spécimen de **signature du gérant** ;
- Photocopie des **pièces d'identité reconnue du gérant** ;
- **Titre de redisent** ou **visa** pour les **étrangers** ;
- **Contrat de mariage** (pour les étrangers si nécessaires) ;
- **Pouvoir du mandataire** en cas d'**absence du gérant**.

Au regard de **éléments précités**, le requérant s'adresse au **Directeur Général du Guichet Unique** par voie de **correspondance**.

2. Pour les personnes physiques

- **Formulaire unique dûment rempli** (disponible au Guichet Unique de Création d'Entreprise ou sur son site web) ;
- **Titre de résident** ou **visa** (pour les étrangers) ;
- **Titre de propriété** ou **contrat de bail** ;
- **Indication** des informations suivantes :
 - **Dénomination de l'Établissement** ;
 - **Adresse du siège de l'Établissement** ;
 - **Nature des activités** ;
 - Photocopie d'une **pièce d'identité valide** (Passeport ou Carte d'électeur).

Il sied de préciser qu'**après traitement du dossier** dont le délai légal est de **3 jours**, le Guichet Unique **fournit** au requérant les **documents suivants** :

- **Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM)** ;
- **Identification Nationale** ;
- **Numéro d'impôt** ;
- **Numéro CNSS** ;
- **Numéro INPP** ;
- **Autorisation d'exercer les activités** (commune).

3. Pour le Bureau de représentation ou de liaison, succursale, société mère et filiale

- **Acte de décision de création du Bureau, Succursale, Société mère ou filiale, légalisé et visé par l'Ambassade de la RDC dans le pays où se trouve le requérant** ;
- **Adresse physique** ;
- **Nom du responsable** ;
- **Pièce d'identité** ;
- **Spécimen de signature** ;
- **Statuts** ;
- **Extrait « Kbis » du Registre.**

4. Pour les inscriptions complémentaires

- **Procès-verbal de l'Assemblée Générale de la société relative à l'objet de l'inscription complémentaire sollicitée** ;
- **Deux copies du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.**

d. Listes des pièces obligatoires pour l'immatriculation au RCCM d'une personne physique

1. Renseignements relatifs au demandeur

- **Mandat ou procuration** ;
- **Extrait d'acte de naissance ou attestation de naissance** ;
- **Pièce d'identité reconnue** ;
- **Extrait du casier judiciaire ou attestation sur l'honneur valable 75 jours** ;

- Attestation de résidence ;
- Extrait d'acte de mariage ;
- Contrat de mariage (pour les étrangers si nécessaire).

2. Renseignements relatifs à la constitution de l'établissement

- Demande écrite pour l'obtention du RCCM ;
- Titre de propriété ou contrat de bail ou d'occupation ou copie de l'acte d'acquisition ou de l'acte de location gérance.

3. Documents fournis par les administrations, communes et le GUCE

- Note de perception de la DGRAD ;
- Fiche RCCM (délivré par le Greffier) ;
- N° identification nationale ;
- N° Impôt ;
- N° CNSS ;
- N° INPP ;
- Autorisation d'exercer (commune) ;
- Accusé de réception de l'environnement.

4. Éléments du dossier de création d'une Personne Morale

Renseignement relatifs aux organes internes de l'entreprise

- Mandat ou procuration ;
- Pièce d'identité reconnue ;
- Extrait du casier judiciaire ou attestation sur l'honneur valable 75 jours.

Renseignements relatifs à la constitution de l'entreprise

- Statuts à déposer en version papier et en version électronique ;
- Demande écrite pour l'obtention du RCCM ;

- Liste des **gérants, administrateurs, dirigeants** ou **associés** responsables **solidai-
rement** et **indéfiniment** (SNC, SCS, GIE) ;
- **Déclaration de souscription et de versement du capital social** ;
- **Preuve de paiement des frais administratifs** ;
- Spécimen de la **signature du gérant**.

Documents fournis par les administrations et la commune (renseigné par le GUCE)

- **Note de perception de la DGRAD** ;
- **Fiche RCCM** (Identité de la société créée ou modifiée) ;
- **Acte notarié** ;
- **Acte de dépôt** ;
- **N° Identification national** ;
- **N° Impôt (DGI)** ;
- **N° INPP** ;
- **N° CNSS** ;
- **Autorisation d'exercer** (commune) ;
- **Accusé réception de l'environnement** ;
- **Frais à payer** : l'équivalent en **FC de 120\$ US** (À noter que pour la SARL, les associés peuvent, s'ils décident ainsi, se contenter des statuts sous-seing privé. Dans ce cas, le coût global de toutes les formalités est réduit à l'équivalent de 110 USD).

Délai de traitement : Maximum **3 jours** à compter de la **date de dépôt** du dossier complet.



ENTRAÎNEMENT

1

Répondez par Vrai ou Faux.

1. L'amortissement linéaire d'un bien se calcule à partir de la date d'acquisition.

Vrai

Faux

2. L'amortissement dégressif se calcule à partir de la date d'acquisition.

Vrai

Faux

3. Sur le plan comptable, l'amortissement est pratiqué selon la durée d'utilisation prévue du bien.

Vrai

Faux

4. En comptabilité, on tient compte de la valeur résiduelle pour déterminer la base amortissable.

Vrai

Faux

5. L'amortissement dégressif induit des amortissements moins élevés au début.

Vrai

Faux

6. Le taux d'amortissement dans le mode dégressif est constant.

Vrai

Faux

2

Cas pratique : Le 25 mai N, Monsieur X achète un bien amortissable d'une valeur de 5 400\$ HT, mis en service à cette même date. Il pratique un amortissement linéaire sur 8 années. La valeur résiduelle du bien est de 600\$. L'exercice comptable de monsieur X correspond à l'année civile.

Travail demandé : Construisez le tableau d'amortissement.

3

De l'analyse d'un projet d'investissement P, on retient les informations suivantes :

- Capital investi : 900\$ de matériels amortissables linéairement en 5 ans ;
- Durée de vie : 5 ans ;
- Valeur résiduelle, nette d'impôts, au terme des 5 ans : 10.

Les prévisions d'exploitation sont données par le tableau ci-dessous :

Années	2006	De 2007 à 2010
Chiffre d'affaire HT	900\$	1200\$
Charges d'exploitation variables	360\$	480\$
Charges d'exploitation fixes (hors amortissements)	300\$	300\$

Travail demandé :

- Calculer les flux nets de liquidités attendus du projet (taux de l'IS : 33 1/3%)
- Calculer la VAN, le TRI et le délai de récupération, sachant que le taux de rentabilité minimum exigé est de 8%. Conclure.
- Sachant que le besoin en fond de roulement représente un mois de CAHT, expliquez comment cette information sera prise en compte dans les calculs et calculez le VAN à 8%.

4

Afin d'accroître sa capacité de production, une société envisage de réaliser un programme d'investissement. Le projet comprend :

- Un bâtiment pour 3 000 000\$ HT, amortissable en linéaire sur 15 ans ;
- Un matériel et du mobilier, amortissable en linéaire sur 5 ans, pour un montant de 1 000 000\$ HT.

Pour l'étude de la rentabilité de ce projet, il a été décidé de ne considérer que les 5 premières années d'exploitation (1 à 5).

Les quantités supplémentaires vendues seraient les suivantes :

Années	1	2	3	4	5
Quantités	25 000	30 000	30 000	30 000	30 000

- Le prix de vente unitaire est fixé à 400\$ HT.
- Les charges variables unitaires s'élevaient à 300\$ HT.
- Les charges fixes annuelles (hors amortissement) seraient de 600 000\$.
- La réalisation de cet investissement nécessitant une durée de 16 mois, son financement serait fractionné de la façon suivante : ¼ fin d'année - 1 ; le reste fin d'année 0 ; l'investissement étant opérationnel dès le début de l'année 1.

Travail demandé :

Calculez le taux de rentabilité interne de ce projet (pour ce calcul, on négligera la valeur résiduelle des bâtiments ainsi que celle du matériel et du mobilier). Taux d'impôt sur les bénéfices : 33 1/3 %

5

Est-ce qu'il est possible d'entreprendre dès la fin de ses études ?

6

Quelles sont les spécificités des jeunes qui entreprennent ?

7

Avez-vous le rêve de créer votre propre entreprise un jour ? Si oui, quel sera son domaine d'activité ?

8

Quelle différence faites-vous entre une structure et une entreprise ?

9

Quelles sont les fonctions d'une entreprise ?

10

Définissez ce qu'est l'amortissement. Comment il se calcule ?

11

Qu'entendez-vous par :

- Largeur de la gamme
- Profondeur de la gamme
- Longueur de la gamme
- Ligne
- Gamme

Appuyez votre réponse par des exemples.

12

En tant qu'entrepreneur, quels sont les éléments qui vous permettent de faire un choix d'investissement lorsque vous êtes devant plusieurs projets ?

13

Pourquoi l'entreprise doit-elle recruter ?

14

Que signifie :

- GRH
- CV
- RH
- DPO
- TAM
- EOQ
- EONQ
- DD
- ANAPI
- CPC
- MOD
- CAMPU
- CAMPC
- CUMP

15

Pourquoi les salariés sont-ils évalués dans l'entreprise ?

16

Expliquez ce qu'est le business plan.

ÉLÉMENTS

BIBLIOGRAPHIQUES

1

Ouvrages

BLAUG Mark, *Economic Theory in Retrospect*, 1996, 5ème édition, Cambridge University Press, Cambridge, 752 pages

BOUTILLIER Sophie, UZUNIDIS Dimitri, *L'entrepreneur, une analyse socioéconomique*, 1995, Editions Economica, Paris, 110 pages.

CANTILLON Richard, « The Circulation and Exchange of Good and Merchandise », dans Casson Mark (ed.), *Entrepreneurship*, 1990, Edward Elgar, Hants, p. 5-10.

CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève, MEUNIER Jeanne, *Diagnostic Organisation Planification de l'Entreprise. Formes et transformations de la firme*, 3ème édition, 2005, Editions Economica, 200 pages.

Casson Mark, *Entrepreneur*, Basil Blackwell, Londres, 1982, Traduction française *L'entrepreneur*, 1982, Editions Economica, Paris.

FAYOLLE Alain, *Le métier de créateur d'entreprise*, 2003, Éditions d'Organisation, Paris, 248 pages.

FURETIERE Antoine, *Dictionnaire universel*, 1690, Arnout et Reniers Lieers Editions, Rotterdam, La Haye.

GIANNELLONI Jean-Luc, VERNETTE Éric, *Études de marché*, 2015, 4ème édition, Vuibert Editions, Paris, 660 pages.

HEBERT Robert F, LINK Albert N., *The Entrepreneur, Mainstream Views and Radical Critiques*, 1988, 2ème édition, Praeger Press, New York.

JULIEN Pierre-André, MARCHESNAY Michel, *L'Entrepreneuriat*, 1996, Editions Economica.

KADI Ali et al., *Manuel de marketing fondamentale*, 2013-2014, HEC Alger, 103 pages.

KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril, *Management : principes et méthodes de gestion*, McGraw-Hill Publisher, 1980, 618 p.

ROBBINS Stephen P., *Théories des organisations*, Prentice Hall, 1987.

THAUVRON Arnaud, *Les choix d'investissement*, 2003, E-thèque.

TIMMONS Jeffrey A., *New Venture Creation*, 1994, Irwin Professional Publishing, 816 p.

VERIN Hélène, *Entrepreneurs, entreprises : Histoire d'une idée*, 1982, Editions PUF, Paris.

2

Articles, notes de cours et autres

Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE) - mai 2008

ANSOFF H. I., EPPINK J. et GOMER H., « Management of strategic surprise and discontinuity : problem of managerial decisiveness », *Revue Sciences de Gestion*, 1979, n°1, p. 459-488.

Arrêté ministériel n°212/CAB/MIN/J.&DH/204 du 02 décembre 2014 portant approbation du formulaire unique de demande de création d'entreprise au guichet unique de création d'entreprise.

FILION Louis-Jacques, « Vision and relations: elements for an entrepreneurial meta-model », *International Small Business Journal*, janvier 1991 vol. 9, n° 2, p. 26-40.

FILION Louis-Jacques, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, 1997 vol. 10, p. 129-172.

DRUCKER Peter F., *Innovation et entrepreneuriat : practice et principes*, 1986, Butterworth-Heinemann Ltd, vol. 10, n° 1.

GARTNER William W.B., « Words lead to deeds : Towards an organizational emergence vocabulary », *Journal of Business*, mai 1993, vol. 8, n°3.

IKANSHA Willy-Patrick, *Fondements marketing*, 2017, Notes de cours, HEC-KIN.

LAURENT Paul, « L'entrepreneur dans la pensée économique », *Revue Internationale PME*, 1989, Presses de l'Université du Québec, vol. 2, n° 1, p. 57-70.

MAKALA NZENGU Patrick, *Vision entrepreneuriale*, 2020.

MAKALI MATEMBE M., *Analyse des freins et obstacles de l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur bancaire financés par une institution bancaire classique*, 2022, Mémoire, L2SCF, HEC-KIN.

MAKINDU H., *Gestion des Ressources Humaines*, 2019, Note des cours, G3 SCF, HEC-KIN

MBUKU NUNI, *Entrepreneuriat*, 2018, INPP.

MINEPSP, Secrétariat Général, *Curriculum National des Humanités Techniques Commerciales*, Direction des Programmes Scolaires et Matériels didactiques, Kinshasa, mars 2014

PATUREL Robert, LÉVY-TADJINE Thierry, « De la validité scientifique des modélisations en entrepreneuriat », *Marché et organisations*, 2008/1, n° 6, p. 15-29.

VALEAU Patrick, « L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle », *Revue internationale PME*, 2007, vol. 20 (1), p. 122-154.

VERSTRAETE Thierry, « Les universités et l'entrepreneuriat, document de travail », Éditions de l'ADREG, septembre 2000.

VERSTRAETE Thierry, FAYOLLE Alain, « Paradigmes Et Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2005, vol.4, n°1.

KHAOULANI Wafâa, *Gestion des Ressources humaines*, ESTEM, 2011.

PESQUEUX Yvon, « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu », *Innovations*, 2011, n°34.

SHANE Scott et VENKATARAMAN S., « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, n° 1.

3

Webographie

« L'entrepreneuriat et le renforcement des capacités productives: créer des emplois grâce au développement des entreprises », *Conférence des Nations-Unies sur le commerce et le développement* [En ligne], Publié en mai 2014. Disponible sur : <http://docplayer.fr/5464342-L-entrepreneuriat-et-le-renforcement-des-capacites-productives-creeer-des-emplois-grace-au-developpement-des-entreprises.html>.

BeerMat.biz, Site officiel. Disponible sur : www.beermat.biz

« Chapitre 1 : Définitions et généralités des projets », *Université Alioune Diop* [En ligne]. Disponible sur : <http://www.foad.uadb.edu.sn/mod/book/tool/print/index.php?id=1154>

« L'importance d'un environnement de l'entreprise », *Entreprise20* [En ligne], Publié le 4 janvier 2023 [Consulté le 5 juillet 2025]. Disponible sur : <https://www.entreprise20.fr/2023/01/04/limportance-dun-environnement-de-lentreprise/>

« Comment rédiger des statuts de société ? », *Le Coin des Entrepreneurs* [En ligne], Mis à jour le 15 octobre 2024 [Consulté le 5 juillet 2025]. Disponible sur : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/rediger-les-statuts-de-l-entreprise/>

www.Mcours.com

www.techno-science.net

LOI N° 004/2002 DU 21 FÉVRIER 2002 PORTANT CODE DES INVESTISSEMENTS

EXPOSE DES MOTIFS

L'investissement se révèle être le facteur par excellence de la croissance économique et du développement qui consiste dans l'augmentation des grandeurs économiques. La croissance économique suppose elle-même des changements majeurs de structure et d'importantes modifications correspondantes dans les conditions institutionnelles et sociales du pays.

Après presque deux décennies d'existence du Code des Investissements, des lacunes importantes sont apparues dans son application. Compte tenu des modifications légales et réglementaires significatives intervenues depuis sa promulgation en 1986, Ces lacunes sont au niveau aussi bien de son organisation que de sa philosophie. Le constat est qu'évoluant dans un contexte de régression économique et d'inflation accélérée, la performance du secteur privé a été de manière générale insuffisante et celle de l'industrie congolaise particulièrement médiocre. L'industrie congolaise reste dans son ensemble coûteuse, peu compétitive, sous capitalisée et soumise à un processus à long terme de désinvestissement. D'où il faut réviser ce code des investissements qui du reste est largement dépassé.

Que sera alors la nouvelle philosophie et l'esprit du nouveau code ?

La République Démocratique du Congo ayant opté pour une économie libérale tempérée du type « Économie Sociale du Marché », la croissance économique et le développement reposent sur le tripartite suivant :

1. l'État fournit le cadre et l'environnement incitatifs ;
2. le secteur privé crée les richesses nationales et l'emploi ;
3. la société civile, elle, se charge de promouvoir l'homme dans toute sa dimension.

4. L'État doit jouer le rôle d'organisateur et de catalyseur des forces vives en prenant en charge les infrastructures et les investissements des industries de base et en instituant un cadre institutionnel et juridique qui assurent la protection des personnes et des biens.

Le secteur privé doit s'occuper de la production de biens et services.

La prise en charge de la production de biens et services se matérialise en amont par la revalorisation de la fonction-investissement. Car dit-on, la croissance économique d'une nation est fonction directe du degré des investissements atteint !

Pas d'investissement, pas de croissance semble être le postulat corollaire *sine qua non*.

Ainsi est mise à nue, la nécessité impérieuse pour un Gouvernement de mettre en place une stratégie économique à l'investissement suffisamment alléchante pour concurrencer les autres demandeurs sur le marché des capitaux.

Cette stratégie économique constitue un appât et surtout un précieux outil capable d'orienter les investisseurs vers les secteurs déclarés prioritaires, en conformité avec le plan de développement du pays.

Ainsi, la philosophie d'un Code des Investissements qui, généralement repose sur une politique incitative à l'investissement, concrétise également une politique orientative et sélective de ces investissements.

Au vu de ce qui précède, l'esprit nouveau de ce Code sera non seulement un Code incitatif et compétitif, mais aussi et surtout un code qui incite les investisseurs dans des domaines du secteurs-clés déclarés par le Gouvernement en vue de lui permettre d'atteindre les objectifs de son programme de développement.

À cet effet, une attention particulière sera accordée à certains secteurs jugés prioritaires et déterminants pour la reconstruction, la relance et la stabilisation de la croissance de l'économie congolaise. Des avantages spécifiques ainsi offerts, trouvent leur justification à travers cette préoccupation du Gouvernement.

Le nouveau code des investissements poursuivra donc les objectifs suivants :

- Favoriser l'implantation des entreprises de génie civil chargées de construction et entretien de routes et autoroutes ainsi que celles de transport en commun des personnes et des marchandises, qu'il s'agisse du transport terrestre, fluvial ou aérien;
- Favoriser les investissements qui développeront l'agriculture et l'agro-industrie par la mécanisation en vue d'assurer l'autosuffisance alimentaire afin de réduire les importations des produits de base et permettre à la fois l'accroissement des revenus dans les communes rurales, l'amélioration de l'approvisionnement des industries agro-alimentaires en matières premières et enfin, l'élargissement du marché intérieur des biens de consommation courante ;
- Favoriser les investissements lourds pour asseoir une base industrielle solide sur laquelle reposera une croissance économique durable ;
- Favoriser les investissements de valorisation des ressources naturelles nationales sur place afin d'en accroître la valeur ajoutée et le volume exportable.

LOI N° 004/2002 DU 21 FÉVRIER 2002 PORTANT CODE DES INVESTISSEMENTS

L'Assemblée Constituante et Législative-Parlement de Transition a adopté ; Le Président de la République promulgue de loi dont la teneur suit :

TITRE I : DES DISPOSITIONS GÉNÉRALES

CHAPITRE 1 : DE L'OBJET ET DE LA DÉFINITION DES CONCEPTS

Article 1er :

La présente loi a pour objet de fixer les conditions, les avantages ainsi que les règles générales applicables aux investissements directs, nationaux et étrangers, réalisés en République Démocratique du Congo dans les secteurs qui ne sont pas expressément réservés à l'État par la loi, et qui ne sont pas exclus par la liste négative figurant à l'article 3 de la présente loi. Tous les investisseurs nationaux et étrangers exerçant une activité licite, agréés ou non, bénéficient de l'ensemble des garanties générales découlant de la présente loi à l'exception des avantages douaniers, fiscaux et parafiscaux prévus aux Titre III et IV ci-dessous, qui sont réservés aux Investisseurs agréés selon la procédure prévue par la présente loi. Elle institue un Régime Unique, à savoir : le Régime Général et comporte des dispositions particulières aux Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Article 2 :

Au sens de la présente loi, on entend par :

a) Régime Général :

L'ensemble des dispositions légales contenues dans la présente loi.

b) Investissements direct :

Tout investissement relevant du champ d'application de la présente loi envisagé par une entreprise nouvelle ou existante visant à mettre en place une capacité nouvelle ou à accroître la capacité de production de biens ou de prestation de services, à élargir la gamme des produits fabriqués ou des services rendus, à accroître la productivité de l'entreprise ou à améliorer la qualité des biens ou des services.

c) Investissement étranger direct (I.E.D.)

Tout investissement dont la participation étrangère dans le capital social d'une entreprise dans laquelle l'investissement réalisé est au moins égale à 10 %.

d) *Investisseur direct*

Toute personne physique ou morale, publique ou privée effectuant un investissement direct en République Démocratique du Congo.

e) *Investisseur étranger direct*

Toute personne physique n'ayant pas la nationalité congolaise ou ayant la nationalité congolaise et résidant à l'étranger et toute personne morale publique ou privée ayant son siège social en dehors du territoire congolais, et effectuant un investissement direct en République Démocratique du Congo.

f) *Régions économiques*

Les provinces et certaines villes classées en fonction de leur degré de développement économique et de divers sinistres subis réparties en trois régions économiques suivantes :

- *Région économique A :*
 - * Ville de Kinshasa
- *Région économique B :*
 - * Bas-Congo ;
 - * Ville de Lubumbashi ;
 - * Ville de Likasi ;
 - * Ville de Kolwezi
- *Région économique C :*
 - * Bandundu ;
 - * Equateur ;
 - * Kasai-Occidental ;
 - * Kasai-Oriental ;
 - * Maniema ;
 - * Nord-Kivu ;
 - * Sud-Kivu ;
 - * Province Orientale ;
 - * Katanga

g) *Agence Nationale pour la Promotion des Investissements, ANAPI, en sigle :*

Organisme qui constitue le guichet unique en matière des investissements publics et privés en République Démocratique du Congo dont la compétence, la mission, l'organisation et le fonctionnement sont déterminés par Décret du Président de la République.

h) Petites et Moyennes Entreprises ou Petites et Moyennes Industries (PME et PMI)

Les entités économiques constituées soit sous forme d'entreprise individuelle ou soit sous forme sociétaire. Dans le premier cas, la propriété revient aux personnes physiques et le chef d'entreprise est tenu d'assurer lui-même les fonctions de gestion financière et administrative. Dans le second cas, il s'agit des sociétés employant au moins cinq Travailleurs. Le seuil de recevabilité des PME et PMI au Régime Général de la présente loi est fixé au minimum à l'équivalent de dix mille (10.000) dollars américains et au maximum à l'équivalent de deux cents mille (200.000) dollars américains.

i) Droits et taxes à l'importation

L'ensemble des mesures prévues aux articles 10, 11 et 20 de la présente loi.

j) Droits et taxes à l'exportation

L'ensemble des mesures prévues à l'article 12 de la présente loi.

k) Convention du Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements, en signe CIRDI

La Convention du 18 mars 1965 pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements entre États et Ressortissants d'autres États, ratifiée par la République Démocratique du Congo le 29 avril 1970.

l) Engins lourds

Les matériels de génie civil de construction de bâtiment, des routes d'exploitation forestières et agricole ainsi que d'exploitation ferroviaire : Locomotive, Wagon, et voiture de chemin de fer.

m) Aéronef : Avion-cargo, Avion de transport de personnes de plus de cinq places

n) Navire : Paquebot bateau en pièces détachées, Barges et Pousseurs

CHAPITRE 2 : DU CHAMP D'APPLICATION

Article 3 :

Les dispositions de la présente loi ne s'appliquent pas aux secteurs suivants :

- Mines et hydrocarbures ;
- Banques ;
- Assurances et Réassurances ;
- Production d'armement et des activités connexes militaires ;
- Production d'explosifs ;
- Assemblage des équipements et des matériels militaires et paramilitaires des services de sécurité ;
- Production d'armement et activités militaires et paramilitaires ou des services de sécurité ;
- Activités commerciales.

Les investissements dans ces secteurs sont régis par des lois particulières. Nonobstant les dispositions particulières qui régissent chacun de ces secteurs d'activités, tout investisseur est tenu de déposer un exemplaire de son dossier d'investissement à l'ANAPI.

TITRE II : DE LA PROCÉDURE D'ADMISSION

Section I : Agence Nationale pour la Promotion des Investissement, ANAPI en sigle

Article 4 :

Il est institué une Agence Nationale pour le Promotion des Investissements ANAPI en sigle, placée sous l'autorité des Ministres ayant le Plan et le Portefeuille dans leurs attributions. L'ANAPI est un organisme d'accueil unique chargé d'une part, de recevoir les projets à agréer, de les instruire et de décider de l'agrément, et d'autre part, d'assurer la promotion des investissements tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

Un Décret du Président de la République fixe l'organisation, la compétence et les modalités de fonctionnement de l'Agence Nationale pour la Promotion des Investissements.

Section II : De la présentation et de l'instruction du dossier

Article 5 :

Tout Investisseur, souhaitant bénéficier des avantages prévus par la présente loi, est tenu de déposer un dossier de demande d'agrément en un exemplaire, auprès de l'ANAPI. Ce dossier doit être présenté conformément au modèle repris à l'annexe de la présente Loi.

Article 6 :

La demande d'agrément est examinée par l'ANAPI qui la transmet aux Ministres ayant le Plan et les Finances dans leurs attributions pour approbation par l'Arrêté Interministériel.

La décision relative à l'agrément doit être prise et communiquée à l'investisseur dans un délai qui ne peut excéder 30 jours ouvrables à compter de la date de dépôt du dossier de demande auprès de l'ANAPI.

Si au ternie de ce délai, aucune réponse n'est donnée, l'agrément est réputé accordé. Dans ce cas, les autorités compétentes sont tenues de délivrer l'arrêté d'agrément, en-deans sept jours francs, le récépissé de dépôt faisant foi.

En cas de refus, cette décision doit être écrite et motivée et faire expressément ressortir la non-conformité de la demande aux conditions exigées pour l'éligibilité aux avantages consentis dans le cadre de la présente loi.

Article 7 :

L'Arrêté Interministériel d'agrément doit préciser :

- l'objet, le lieu d'investissement et la date prévue de démarrage des activités ;
- l'identification de l'investisseur et celle de son mandataire ;
- le programme d'investissement, la durée et le planning de réalisation de celui-ci ;
- les objectifs de production devant normalement être atteints à l'achèvement du programme d'investissement ;
- la nature et la durée des avantages accordés et leurs modalités d'applications ;
- les obligations incombant à l'entreprise et à l'État ainsi que les conditions de participation de celui-ci ;
- la liste des biens qui peuvent être importés dans le cadre du projet ; - le nombre d'emplois à créer ;
- la procédure de règlement de litiges ;
- le contrôle à effectuer par les organes compétents de l'Administration ainsi que les conditions de ce contrôle.

TITRE III : DU RÉGIME GÉNÉRAL**CHAPITRE 1 : DES CONDITIONS D'ADMISSION****Article 8 :**

Les investisseurs sont admissibles au Régime Général de la présente loi aux conditions ci-après:

- être une entité économique de droit congolais ;
- porter sur un montant minimum équivalant à 200.000 dollars américains;
- s'engager à respecter la réglementation en matière de protection de l'environnement et de la conservation de la nature ;
- s'engager à former le personnel national aux fonctions techniques spécialisées et aux fonctions d'encadrement et de responsabilité ;
- garantir un taux de valeur ajoutée égal ou supérieur à 35 %.

CHAPITRE 2 : DES AVANTAGES**Article 9 :**

Les investissements agréés au Code bénéficieront des avantages y afférents pour une durée de :

- Trois (3) ans lorsqu'ils sont réalisés dans la Région économique A ;
- Quatre (4) ans lorsqu'ils sont réalisés dans la Région économique B ;
- Cinq (5) ans lorsqu'ils sont réalisés dans la Région économique C.

Section I : Des avantages douaniers

Article 10 :

À l'exclusion de la redevance administrative, les investissements d'utilité publique bénéficient de l'exonération totale des droits et taxes à l'importation pour les machines, l'outillage et le matériel neufs, les pièces de rechange de première dotation ne dépassant pas 10 % de la valeur CIF desdits équipements, après présentation de leurs demandes approuvées par l'ANAPI.

Article 11 :

À l'exclusion de la redevance administrative due aux services de la Douane fixée à 5 % de la valeur CIF des équipements importés, les entreprises agréées bénéficient de l'exonération des droits et taxes à l'importation, pour les machines, l'outillage et le matériel neufs, les pièces de rechange de première dotation ne dépassant pas 10 % de la valeur CIF desdits équipements, nécessaires à l'équipement d'une entreprise nouvelle ou d'une entreprise existante.

Les engins lourds, les navires, et les aéronefs de seconde main, sont acceptés en exonération totale.

La liste des biens à exonérer sera annexée à l'Arrêté Interministériel d'agrément.

L'exonération des droits et taxes à l'importation ne pourra être accordée que si l'une des conditions suivantes est remplie :

- le bien concerné ne peut être fabriqué en République Démocratique du Congo ;
- le prix hors taxes rendu entreprise du produit national est supérieur de plus de 10 % par rapport au prix du produit identique importé.

Article 12 :

Les investissements agréés qui prévoient l'exportation de tout ou partie de leurs produits finis, ouvrés ou semi-ouvrés dans des conditions favorables pour la balance des paiements bénéficient de l'exonération des droits et taxes à l'exportation.

Cette exonération court à partir de la première exportation, les documents douaniers faisant foi.

Section II : Des avantages fiscaux et parafiscaux

Article 13 :

Les bénéfices réalisés par les investissements nouveaux agréés sont totalement exonérés de la contribution professionnelle sur les revenus prévue au Titre IV de l'Ordonnance-Loi n° 69-009 du 10 février 1969, telle que modifiée à ce jour.

Article 14 :

Les investissements en infrastructures socio-économique, telles que écoles, hôpitaux, infrastructures sportives et routes, réalisés en sus des projets agréés sont amortissables selon les règles d'amortissement dégressif.

Article 15 :

Lors de leur constitution ou de l'augmentation de leur capital social, les sociétés par actions à responsabilité limitée agréées sont exonérées du droit proportionnel prévu à l'article 13 du Décret du 27 février 1887 sur les sociétés commerciales, tel que modifié à ce jour.

Les sociétés agréées, autres que celles mentionnées ci-dessus, sont exonérées du droit fixe prévu à l'article 13 du Décret précité lors de leur constitution.

Article 16 :

Les entreprises agréées sont exonérées de la contribution sur la superficie des concessions foncières et des propriétés bâties prévue au Titre II de l'Ordonnance - Loi n° 69-006 du 10 février 1969, telle que modifiée et complétée à ce jour, pour les superficies liées uniquement au projet d'investissement agréé.

Cette exonération prend effet le 1^{er} janvier de l'année qui suit celle de la mutation des terrains et bâtiments, la mutation des droits fonciers, devant intervenir obligatoirement dans les six mois de l'acquisition.

Article 17 :

Les entreprises agréées qui achètent auprès des producteurs locaux des biens d'équipement et intrants industriels fabriqués en République Démocratique du Congo ou sollicitent les prestations des services sur les travaux immobiliers sont exonérées de la contribution sur le chiffre d'affaires à l'intérieur sur ces produits et services.

Article 18 :

Les avantages douaniers, fiscaux et parafiscaux prévus dans la présente loi ne sont accordés qu'une seule fois.

TITRE IV : DES DISPOSITIONS PARTICULIÈRES AUX PME ET PMI

Article 19 :

Les Petites et Moyennes Entreprises ou Petites et Moyennes Industries bénéficient des exonérations prévues au Régime Général de la présente loi.

Article 20 :

À l'exclusion de la redevance administrative, les PME et PMI qui réalisent un programme d'investissement dans les conditions visées à l'article 2, alinéa h ci-dessus, bénéficient de l'exonération totale des droits et taxes à l'importation, pour les machines et matériels, l'outillage même de seconde main, les pièces de rechange de première dotation ne dépassant pas 10 % de la valeur CIF desdits équipements, les intrants industriels nécessaires à la réalisation de l'investissement agréé.

Article 21 :

Les PME et PMI admises au Régime Général du Code sont autorisées d'une part, à déduire de leur bénéfice imposable, les sommes dépensées au titre de formation, de perfectionnement du chef d'entreprise ou de son personnel, de protection et conservation de la nature et d'autre part, à calculer leurs amortissements selon un mode dégressif.

Article 22 :

Les PME et PMI bénéficient également de l'exonération des droits sur les actes constitutifs de société ou coopérative et sur les droits d'enregistrement au Nouveau Registre de Commerce.

TITRE V : DES GARANTIES ET DE LA SÉCURITÉ DE L'INVESTISSEUR

Article 23 :

Les personnes physiques ou morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques ou morales de nationalité congolaise, sous réserve de l'application du même principe d'égalité de traitement par l'État dont la personne physique ou morale étrangère concernée est ressortissante.

Article 24 :

Les personnes physiques ou morales reçoivent toutes le même traitement, sous réserve des dispositions des Traités et Accords conclus par la République Démocratique du Congo avec d'autres États.

Ce traitement ne s'étend toutefois pas aux privilèges que la République Démocratique du Congo accorde aux nationaux ou sociétés d'un État tiers, en vertu de sa participation ou de son association à une zone de libre-échange, une union douanière, un marché commun ou toute autre forme d'organisation économique régionale.

Les dispositions de cet article ne s'appliquent pas aux questions fiscales.

Article 25 :

La République Démocratique du Congo s'engage à assurer un traitement juste et équitable, conformément aux principes du droit international, aux investisseurs et aux investissements effectués sur son territoire, et à faire en sorte que l'exercice du droit ainsi reconnu ne soit entravé ni en droit, ni en fait.

Article 26 :

Les droits de propriété individuelle ou collective acquis par un investisseur sont garantis par la Constitution de la République Démocratique du Congo. Un investissement ne peut pas être, directement ou indirectement, dans sa totalité ou en partie, nationalisé ou exproprié par une nouvelle loi, et / ou d'une décision d'une autorité locale ayant le même effet, excepté : pour des motifs d'utilité publique et moyennant le paiement d'une juste et équitable indemnité compensatoire.

L'indemnisation est considérée juste si elle est basée sur la valeur de marché de l'actif qui a été nationalisé ou exproprié ; cette valeur doit être déterminée d'une manière contradictoire immédiatement avant l'expropriation ou la nationalisation, ou avant que la décision d'exproprier ou nationaliser ne soit devenue du domaine public.

Article 27 :

La liberté des transferts à l'étranger liés aux opérations d'investissement est garantie par l'État, conformément à la réglementation de change. Cependant, dans le cas où des restrictions s'avéreraient nécessaires, les investisseurs étrangers admis au bénéfice de la présente loi bénéficieront, pour les opérations définies aux articles 28 à 30 ci-dessous, d'un traitement qui ne sera pas moins favorable que celui des opérations commerciales courantes en devises.

Article 28 :

L'État garantit aux investisseurs étrangers le transfert de leurs dividendes ainsi que des revenus générés par les dividendes réinvestis dans l'entreprise.

Article 29 :

L'État garanti le transfert des royalties, du principal, des intérêts et des charges connexes à payer par une entreprise congolaise admise au Régime prévu par la présente loi, au titre de service de la dette contractée à l'étranger pour le financement de l'investissement.

Article 30 :

Sans préjudice des dispositions de la réglementation de change, est également transférable toute indemnité due à un étranger telle que prévue à l'article 27 ci-dessus.

TITRE VI : DES OBLIGATIONS DES ENTREPRISES AGRÉÉES

Article 31 :

Toute entreprise est tenue au respect des obligations générales suivantes :

- réaliser le programme agréé au régime du Code selon la description et dans les délais convenus par l'Arrêté ;
- tenir une comptabilité régulière conforme au Plan Comptable Général Congolais ; - accepter tout contrôle de l'administration compétente ;
- assurer la formation et la promotion du personnel conformément au programme agréé ; - respecter la réglementation en matière de change et de protection de l'environnement et de la conservation de la nature ;
- transmettre semestriellement à l'ANAPI, les données significatives relatives au degré de réalisation de l'investissement et de l'exploitation pendant que l'entreprise est sous le Régime du Code ;
- respecter la réglementation en vigueur en matière d'emploi, notamment à compétence égale employer en priorité les nationaux ;
- se conformer aux normes de qualité nationales et internationales applicables aux biens et services produits.

Article 32 :

Sauf autorisation expresse du Ministre ayant le Plan dans ses attributions, après avis de l'ANAPI, le matériel, l'outillage et les biens d'équipement ayant bénéficié des avantages de la présente loi, ne peuvent, pendant un délai de cinq (5) ans, faire l'objet de cession ni de transfert ou recevoir d'autres utilisations que celles pour lesquelles ils ont été importés.

Cette autorisation peut être accordée lorsque la cession, le transfert ou l'utilisation envisagée sont susceptibles de promouvoir le développement d'une région économique défavorable ou sinistrée.

TITRE VII : DU MÉCANISME DE SUIVI ET DE L'ÉVALUATION DES INVESTISSEMENTS AGRÉÉS

Article 33 :

Outre les évaluations, la souscription des déclarations et les vérifications de droit commun auxquelles sont assujetties les entreprises en vertu des législations et réglementations applicables à leurs activités, des évaluations et vérifications portant sur les conditions de réalisation des programmes d'investissement bénéficiant des avantages de la présente loi, sont effectuées par les agents relevant des administrations compétentes.

Les résultats des évaluations sont consignés dans un procès-verbal.

TITRE VIII : DES SANCTIONS

Article 34 :

En cas de manquement ou de violation par une entreprise admise au Régime de la présente loi aux engagements auxquels elle a souscrit ou des violations des dispositions légales, le Ministre ayant le Plan dans ses attributions, après avis de l'ANAPI, met l'entreprise en demeure de remédier aux manquements constatés par courrier administratif déposé par un agent qualifié contre le récépissé.

Si cette mise en demeure n'est pas suivie d'effet dans un délai de trente (30) jours à compter de la date de réception de ladite lettre, il est procédé, sur proposition de l'ANAPI, au retrait de l'agrément.

Le retrait de l'agrément est prononcé par l'Arrêté interministériel des Ministres ayant le Plan et les Finances dans leurs attributions.

Article 35 :

Lorsque le programme n'a pas reçu un début d'exécution dans un délai d'un an à compter de la date de début de réalisation stipulée dans l'Arrêté Interministériel, et que le promoteur n'a pas fourni de raisons valables motivant le retard dans la réalisation du programme d'investissement, le retrait de l'agrément est prononcé d'office par les autorités désignées à l'article 34.

Article 36 :

Le retrait de l'agrément entraîne la déchéance des avantages accordés à l'entreprise qui se trouve dès lors assujettie au droit commun. Dans ce cas, l'entreprise est soumise à titre rétroactif aux dispositions fiscales et douanières pour lesquelles elle avait obtenu l'exonération à partir du moment où prend effet le retrait de l'agrément.

Le retrait de l'agrément, une fois prononcé, rend immédiatement exigible le paiement des impôts, taxes et pénalités auxquels l'investisseur avait été soustrait, du fait de l'agrément, sans préjudice d'éventuelles poursuites judiciaires et sanctions encourues.

TIRE IX : DU RÈGLEMENT DES LITIGES

Article 37 :

Les litiges pouvant survenir à l'occasion de l'interprétation ou de l'application des dispositions de la présente loi ou de l'Arrêté Interministériel prévu au Titre III de la présente loi peuvent faire l'objet d'un arbitrage, selon la procédure prévue aux articles 159 à 174 du Code de Procédure Civile Congolais.

Article 38 :

Tout différend entre un investisseur et la République Démocratique du Congo relatif à :

- un contrat ou accord d'investissement ;
- une autorisation d'investissement octroyée par l'autorité compétente, ou toute violation des droits de l'investisseur et / ou de l'investissement attribués ou créés par le Code des investissements ou par d'autres lois nationales ou par les Traités et Conventions Internationaux auxquels la République Démocratique du Congo a adhéré est réglé dans la mesure du possible, à l'amiable par voie de négociations.

Si les parties ne parviennent pas à un règlement à l'amiable de leur différend dans un délai de 3 mois à compter de la première notification écrite demandant l'engagement de telles négociations, le différend sera réglé, à la requête de la partie lésée, conformément à une procédure d'arbitrage découlant :

- de la Convention du 18 mars 1965 pour le règlement des différends relatifs aux investissements entre États et Ressortissants d'autres États, (Convention CIRDI), ratifiée par la République Démocratique du Congo le 29 avril 1970 ou
- des dispositions des Règlements du Mécanisme supplémentaire, si l'investisseur ne remplit pas les conditions de nationalité stipulées à l'article 25 de la Convention CIRDI;
- du Règlement d'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale de Paris.

Le consentement des parties à la compétence du CIRDI ou du Mécanisme Supplémentaire, selon le cas, requis par les instruments les régissant, est constitué en ce qui concerne la République Démocratique du Congo par le présent article et en ce qui concerne l'investisseur par sa demande d'admission au régime de la présente loi ou ultérieurement par acte séparé.

Si l'investisseur a effectué son investissement par l'intermédiaire d'une société de droit congolais qu'il contrôle, les parties conviennent qu'une telle société, aux fins de la Convention CIRDI, doit être considérée comme un ressortissant d'un autre État contractant.

TITRE X : DES DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Article 39 :

Les garanties et les avantages consentis antérieurement aux investisseurs dont question dans l'Ordonnance-Loi n° 86-028 du 5 avril 1986 portant Code des Investissements et des textes ultérieurs qui l'ont modifiée ou complétée et dans celui des arrangements conventionnels passés, leur restent acquis.

Il leur est néanmoins reconnu la faculté de demander le bénéfice des dispositions de la présente loi, en substituant le nouveau régime à l'ancien pour une durée réduite de la période pendant laquelle l'entreprise a bénéficié des avantages du régime antérieur.

Toutes les entreprises ayant bénéficié des avantages d'un Code antérieur sont soumises aux obligations et passibles aux sanctions prévues par la présente loi.

Article 40 :

Aucune disposition légale ou réglementaire prenant effet à une date postérieure à celle de l'admission au présent régime résultant de l'application de la présente loi ne peut avoir pour conséquence de restreindre les garanties ou les avantages ou d'entraver l'exercice des droits qui auront été conférés à l'entreprise bénéficiaire ou à ses promoteurs.

TITRE XI : DES DISPOSITIONS FINALES

Article 41 :

Les dispositions de la présente loi ne font pas obstacle aux avantages et garanties plus étendus qui seraient prévus par des Traités ou Accords conclus entre la République Démocratique du Congo et d'autres États.

Article 42 :

Sont abrogés l'Ordonnance-Loi n° 86-028 du 5 avril 1986 portant Code des Investissements, l'Ordonnance-Loi n° 81-010 du 2 avril 1981 instituant un Régime de Zone Franche à vocation industrielle ainsi que tous les textes législatifs et réglementaires contraires à la présente loi.

Article 43 :

La présente loi entre en vigueur à la date de sa promulgation.

*Fait à Kinshasa, le 21 février 2002
Joseph KABILA, Général major*

Source : Journal Officiel numéro 6 du 15 mars 2002

MODÈLE DE BUSINESS PLAN

Fiche synthétique de votre projet

Nature du projet	Création	reprise
Enseigne commerciale		
Forme juridique		
Type de projet		
Activité		
Clientèle		
Chiffre d'affaires		
Votre apport		
Votre dernier salaire/votre salaire la 1ère année du projet		
Vos besoins de financement		
Vos besoins de cautionnement	Investissement matériel (véhicule, machines, bâtiments,...) Fonds de commerce, pas de porte ; Localisation	
Organismes d'aides à la création/reprise		

Votre situation

Quelles sont, ou peuvent être vos contraintes financières, familiales, physique ?

Vos associés (avec % de parts significatif)

Patrimoine privé	Actifs détenus par	Si crédits, capital restant dû	Mensualité du crédit
Détail et valorisation			
Financier			
Immobilier			
Autres			

Vos associés (avec % de parts significatif)

Techniques	
Gestion	
Commerciales	

Les motivations qui vous ont amené à prendre la décision d'entreprendre

--

Votre produit

Décrivez votre produit

Propriétés du produit ou du service <ul style="list-style-type: none">- Caractéristiques techniques- Design- Packaging- Brevet/Marque/Licence	
Image de marque <ul style="list-style-type: none">- Choix de la marque- Normes et labels- Politique de gamme	
Optique client <ul style="list-style-type: none">- Besoins satisfaits- Avantages concurrentiels	

Le marché

Caractérisez de manière précise les grandes données sur le marché que vous voulez conquérir.

Décrivez son intensité concurrentielle

Caractérisez et chiffrez votre clientèle potentielle et indiquez de quelle zone géographique proviendront vos clients (zone de chalandise).

Les segments du marché

--

Les caractéristiques de votre marché cible

--

Précisez ici les possibles évolutions sur le marché visé, les tendances...

--

Précisez ici les possibles évolutions sur le marché visé, les tendances...

--

La concurrence

Quels sont vos concurrents ?

Entreprise	Localisation	Type de produit, description	Chiffre d'affaires

Entreprise	Image	Part marché

Positionnement par rapport à la concurrence

Part de marché estimée

La demande

Le produit / service répond à quels besoins ?

Estimation du nombre de clients

Citez les tendances du marché de ces dernières années, actuelles et à venir

L'environnement externe

Recensez les éléments économiques, politiques, sociaux culturels, légaux et technologiques qui sont liés à votre marché.

Votre plan d'action

Quelle est votre vision de la société à 3 ou 4 ans ?

Votre approche marketing

Votre plan de recherche et développement

Comment se déroulera votre processus de production ?

Comment envisagez-vous de vous faire connaître ?

Comment envisagez-vous de vous faire connaître?	Objectif des actions	Coût estimé

Quelle sera votre stratégie de pénétration de marché ?

--

Les canaux de distribution que vous comptez utiliser

--

Les NTIC dans votre entité

--

Comment comptez-vous organiser votre équipe dirigeante ?

Quels seront vos effectifs ?		
Année d'embauche	Fonction	Coût prévisionnel
1ère année		
2ème année		
3ème année		

Quelle sera votre organisation RH ?

Quel sera le statut juridique de votre entreprise ?

Quels sont les risques internes / externes / opérationnels de votre projet ?			
Risque identifié	Probabilité d'occurrence	Impact sur le projet (faible, moyen, fort)	Alternative en cas de survenance

Vos prévisions financières

Compte de résultat prévisionnel

	Année 1	Année 2	Année 3
1. Ventes de marchandises			
2. Production			
Chiffre d'affaire (CA)			
3. Achats de marchandises et variation de stocks			
Marge Brute (MB) MB=CA-3			
4. Loyer et charges locatives			
5. Honoraires et assurances			
6. Publicité et frais commerciaux			
7. Loyers de crédit-bail			
8. Fournitures et autres charges			
Valeur ajoutée (VA) (VA = MB-4-5-6-7-8)			
9. Salaire et charges sociales			
10. Impôts et taxes			
Excédent Brut d'exploitation (EBE) (EBE = VA-9-10)			
11. Dotation aux amortissements			
12. Dotations aux provisions			
13. Frais financiers			
14. Résultat d'exploitation (RE) (RE = EBE -11-12)			
Résultats courants avant impôt (RCAI) (RCAI = RE-13+14)			

15. Impôt sur les bénéfices			
16. Dividendes			
Résultat net (RN) (RN = RCAI-15-16)			
Capacité d'autofinancement (CAF) (CAF = RN+11+12)			

Détermination du seuil de rentabilité

	Année 1	Année 2	Année 3
Chiffre d'affaires HT (CA)			
Charges variables (CV)			
Charges fixes (CF)			
Total des charges			
Marge sur coût variable (MCV)			
Valeur (CAHT - CV)			
Taxe de MCV (MCV/CA)*100)			
Seuil de rentabilité - point mort (CF/Taux de MCV)			

Plan de financement à 3 ans : tableau emplois/ressources

	Année 1	Année 2	Année 3
Emplois			
Immobilisations incorporelles HT - Frais de premier établissement - Recherche et développement - Fonds de commerce Droit au bail			
Immobilisations corporelles HT - Terrains - Bâtiments - Frais d'installation et d'aménagement Matériel informatique et outillage Matériel de bureau et mobile			
Immobilisations financières - Besoin en fonds de roulement AN 1 - Variations du BFR AN 2 ET AN 3 - Distribution de dividendes Remboursement emprunts (capital)			

Ressources			
Capitaux propres			
- En nature			
- En numéraire			
Subventions d'équipement			
Comptes courants d'associés			
Emprunt bancaire à MLT			
Concours bancaire à court terme			
Capacité d'autofinancement			
Total des ressources			
Différences annuelles			
Différences annuelles			

Bilan prévisionnel

Désignation	Calcul	Année N	Année N+1	Année N+2
Actif				
Immobilisations incorporelles				
- Amortissements incorporels				
Immobilisations corporelles				
- Amortissements corporels				
Immobilisations financières Immo- bilisations nettes				
Stocks				
Créances clients Disponibilités				
Actif circulant				
Total de l'actif (I+II)				

Passif				
Capital social				
Réserves, Report à Nouveau				
Résultat de l'exercice				
Capitaux propres				
Emprunts				
Comptes courants				
Dettes fournisseurs				
Organismes sociaux				
TVA à payer				
TVA collectée				
Impôt société				
Autres dettes fiscales				
Total des dettes				
Total du passif				

BIOGRAPHIE



Mbuku Nuni, chercheur et consultant multidiplômé dans le domaine du commerce et de la finance, a étudié à la Haute École de Commerce de Kinshasa, à l'École Supérieure de Formation des Cadres ainsi qu'à l'École des Frères Maristes en République Démocratique du Congo.

Finance, entrepreneuriat, économie, fiscalité et commerce constituent ses domaines privilégiés de recherche scientifique.

Il est l'auteur de nombreuses publications, dont les plus connues sont :

- *Microfinance : source d'appauvrissement et/ou d'enrichissement pour les entrepreneurs en République Démocratique du Congo ?*, Publié aux éditions EdiLivre en avril 2023 ;
- *Stratégie de fidélisation de la clientèle dans le secteur de la microfinance Tome 1*, Publié aux éditions Nombre 7 en juillet 2024 ;
- « Management au cœur de tout », Article publié en mars 2025 sur le réseau Auteurs Francophones ;
- « Entendement économique de la consommation des ménages », Article publié en juin 2025 sur le réseau Auteurs Francophones.

En dehors de son cercle scientifique, Mbuku Nuni fait partie de plusieurs associations, tant nationales qu'internationales.

