

Secteur : **Gestion Commerce**

Manuel de cours

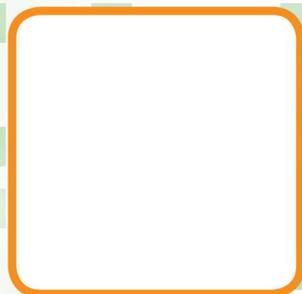
# Module 303 : Simuler une entreprise

**5ème Semestre**

Filière :

Assistants  
Administratifs

Option:  
Comptabilité



## Compétence 22 : Simuler une entreprise

Durée : 90 heures

Code : AATC - 22

Contexte de réalisation	Critères généraux de performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuellement</li> <li>• À partir :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des consignes et instructions du formateur ;</li> <li>- De mises en situations représentatives du milieu de travail ;</li> <li>- De problèmes représentatifs de la réalité du métier</li> <li>- D'exemplaires de systèmes de management de l'entreprise ;</li> <li>- D'études de cas</li> </ul> </li> <li>• À l'aide :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'ordinateurs,</li> <li>- De logiciel de simulation d'entreprise</li> <li>- De procédures de management de l'entreprise</li> <li>- De la documentation technique pertinente</li> <li>- D'ouvrages spécialisés en gestion des entreprises</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre efficace de l'approche systémique des organisations ;</li> <li>• Identification juste des attitudes à acquérir par rapport au travail d'équipe ;</li> <li>• Reconnaissance juste des outils d'aide à la prise de décision ;</li> <li>• Prise en compte judicieuse des contraintes de fonctionnement de l'entreprise ;</li> <li>• Communication efficace</li> </ul>
Eléments de la compétence	Critères particuliers de performance
<p><b>A. Préparer la démarche de simulation d'une entreprise.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte exhaustive des plans, et des données relatives à la gestion de l'entreprise ;</li> <li>• Identification juste des différents couples produit / Marché</li> <li>• Description correcte du cycle d'exploitation de l'entreprise ;</li> <li>• Description correcte du cycle d'investissement de l'entreprise ;</li> <li>• Interprétation / Élaboration judicieuse de la fiche signalétique de l'entreprise ;</li> <li>• Reconnaissance juste des caractéristiques de la simulation d'une entreprise ;</li> <li>• Appropriation correcte de la démarche de la simulation :</li> <li>- Répartition des stagiaires en 5 à 6 équipes autonomes ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition judicieuse des rôles entre les différents acteurs ;</li> <li>- Elaboration d'une stratégie en fonction d'une finalité commune et de la conjoncture économique en vigueur ;</li> <li>- Exploration de tous les rouages de l'entreprise : approvisionnement, production, distribution, etc.</li> <li>- Utilisation d'un logiciel de simulation.</li> <li>- Processus de prise de décision ;</li> </ul>
<b>B. Mettre en œuvre la démarche de la simulation pour une entreprise virtuelle.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploration judicieuse de l'environnement et du contexte de l'entreprise</li> <li>• Identification juste des couples produits / marchés ;</li> <li>• Identification juste des objectifs à atteindre ;</li> <li>• Analyse judicieuse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise ;</li> <li>• Utilisation appropriée des outils d'analyse stratégique</li> <li>• Élaboration judicieuse d'une stratégie pour atteindre les objectifs ;</li> <li>• Déclinaison judicieuse de la stratégie sur le plan opérationnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Approvisionnement ;</li> <li>- Production ;</li> <li>- Distribution ;</li> <li>- Commercial ;</li> <li>- Ressources humaines</li> <li>- Financier ;</li> </ul> </li> <li>• Exploitation judicieuse des fonctionnalités des outils logiciels : tableur, grapheur, traitement de texte ;</li> <li>• Construction judicieuse du tableau de bord de suivi des performances de l'entreprise ;</li> <li>• Application correcte des règles de travail en équipe ;</li> <li>• Mise en œuvre efficace du processus de prise de décision ;</li> <li>• Rédaction appropriée du rapport d'activité ;</li> </ul>
<b>C. Evaluer et contrôler les travaux réalisés.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance juste des modalités d'évaluation des performances de l'entreprise ;</li> <li>• Suivi minutieux des activités ;</li> <li>• Construction judicieuse du tableau de bord de suivi des performances de l'entreprise</li> <li>• Examen minutieux de la qualité des travaux réalisés ;</li> <li>• Évaluation correcte de la qualité des décisions prises ;</li> <li>• Pertinence des actions et des recommandations d'améliorations proposées.</li> </ul>
<b>D. Utiliser un logiciel de simulation des entreprises.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploration judicieuse de l'environnement du logiciel ;</li> <li>• Exploitation judicieuse des fonctionnalités de base du logiciel ;</li> <li>• Exploitation judicieuses des données de l'entreprise virtuelle ;</li> <li>• Simulation judicieuse de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> <li>- En mode création ;</li> <li>- En mode reprise d'entreprise ;</li> </ul> </li> <li>• Saisie judicieuse des données</li> <li>• Pertinence des améliorations proposées.</li> <li>• Chiffrage précis des préconisations</li> <li>• Rapport de simulation précis et concis</li> </ul>

# Sommaire

Présentation du module .....	7
Qu'est-ce que la « Simulation de Gestion d'Entreprise » ? .....	7
<b>I. Méthode QQQQCP .....</b>	<b>11</b>
<i>Présentation sous forme de liste .....</i>	<i>12</i>
<i>Dans quels cas utiliser la méthode QQQQCP ? (Exemples) .....</i>	<i>12</i>
<i>Etude de cas .....</i>	<i>13</i>
<b>II. Le brainstorming .....</b>	<b>15</b>
<i>Etude de cas : Brainstorming .....</i>	<i>17</i>
<b>III. Méthode d'analyse par enquêtes et par questionnaire .....</b>	<b>18</b>
<i>Etude de cas : méthode d'analyse par enquêtes et par questionnaire .....</i>	<i>19</i>
<i>Synthèse .....</i>	<i>20</i>
<b>I. Qu'est-ce qu'une entreprise ? .....</b>	<b>21</b>
<b>II. Quelles sont les fonctions de l'entreprise ? .....</b>	<b>21</b>
<b>III. La fonction Comptabilité et Finances : .....</b>	<b>22</b>
<i>Exemple d'étude de cas en .....</i>	<i>24</i>
<i>« Comptabilité et Finance ». .....</i>	<i>24</i>
<b>IV. La fonction Recherche et développement : .....</b>	<b>26</b>
<i>Étude de cas dans le domaine de la RD .....</i>	<i>28</i>
<i>(Recherche et Développement) : .....</i>	<i>28</i>
<b>V. La fonction des Ressources Humaines : .....</b>	<b>29</b>
<i>Étude de cas : .....</i>	<i>30</i>
<i>La gestion des horaires de travail .....</i>	<i>30</i>
<i>dans une entreprise de service .....</i>	<i>31</i>
<b>VI. La fonction Production : .....</b>	<b>32</b>
<i>Étude de cas : fonction Production .....</i>	<i>33</i>
<b>VII. La fonction Marketing et Vente : .....</b>	<b>34</b>
<b>Les 4 P .....</b>	<b>35</b>
<b>Etude de cas. ....</b>	<b>36</b>
<b>Titre de l'étude de cas : "Positionnement de la marque et développement des ventes : le cas de l'entreprise X" 36</b>	
<b>VIII. La fonction Achats : .....</b>	<b>37</b>
<b>Etude de cas. ....</b>	<b>38</b>
<b>IX. La fonction Direction et Administration Générale : .....</b>	<b>38</b>
<b>Henri Fayol .....</b>	<b>39</b>

<b>Etude de cas</b> .....	40
X. La fonction Logistique : .....	41
<b>Etude de cas</b> .....	42
XI. L'entreprise et son environnement .....	43
XII. L'entreprise et ses fournisseurs .....	44
XIII. L'entreprise et ses clients .....	45
XIV. L'entreprise et les banques .....	45
XV. L'entreprise et ses actionnaires .....	46
XVI. L'entreprise et ses salariés .....	47
XVII. Les attentes et besoins spécifiques des différentes parties concernées par l'entreprise .....	47
<b>Etude de cas</b> .....	49
I. Les couples produit et marché .....	50
II. Qu'est-ce que l'analyse des couples produits-marché? .....	51
III. Comment définir les besoins du marché? .....	51
Étude de cas sur les couples produit et marché : L'expansion de Netflix en France .....	52
IV. Les domaines stratégiques du portefeuille de produits. ....	53
V. Qu'est-ce que l'analyse de portefeuille de produits ? .....	54
VI. Quels sont les domaines stratégiques du portefeuille de produits ? .....	55
<b>Etude de cas</b> .....	56
I. Exemple de cycle d'exploitation .....	57
<i>Les principales composantes du cycle d'exploitation</i> .....	57
<i>Les flux physiques et financiers dans le cadre de l'activité quotidienne</i> .....	58
<i>Le besoin en fonds de roulement (BFR)</i> .....	58
II. Comment calculer le cycle d'exploitation (CE) .....	60
III. Facteurs qui influencent la durée du cycle d'exploitation .....	61
IV. Utilisation de la formule du cycle d'exploitation .....	61
<i>Exemple de calcul</i> .....	61
<i>Solution</i> .....	62
V. Importance du cycle d'exploitation .....	62
I. <i>Description du cycle d'investissement de l'entreprise</i> .....	64
II. <i>Comment financer un investissement ?</i> .....	65
<i>Exemple de financement d'un investissement</i> : .....	70
III. <i>Schématisation du cycle d'investissement</i> .....	70
IV. Les méthodes d'évaluation de la rentabilité d'un investissement. ....	71
I. L'entreprise .....	77

II. La fiche signalétique de l'entreprise : .....	78
III. Formes juridiques des entreprises .....	80
• Des sociétés de capitaux .....	80
<b>1- L'Entreprise individuelle</b> .....	80
<b>2- La Société Anonyme (SA)</b> .....	80
<b>3- La Société à Responsabilité Limitée (SARL)</b> .....	80
<b>4- La Société Anonyme Simplifiée (SAS)</b> .....	81
<b>5- La Société en nom collectif (SNC)</b> .....	81
<b>6- La Société en Commandite Simple (SCS)</b> .....	81
<b>7- La Société en Commandite par Actions (SCA)</b> .....	81
<b>8- La Société en Participation (SEP)</b> .....	81
<b>9- Le Groupement d'Intérêt Économique</b> .....	81
IV. La stratégie globale de l'entreprise .....	82
V. Organigramme .....	84
VI. Avantages et inconvénients des différents types d'organigramme dans une entreprise : .....	85
<b>Etude de cas</b> .....	86
I. Quelques notions de comptabilité .....	89
Notions de comptabilité générale .....	89
Notions de comptabilité de gestion .....	90
II. Business plan .....	93
<b>Résumé opérationnel (aussi appelé Executive Summary)</b> .....	94
<b>Présentation de l'idée et origine du projet</b> .....	94
Origine du projet .....	94
L'équipe .....	94
<b>Le produit ou le service</b> .....	94
Description du produit ou service .....	94
Autres détails .....	95
Avancement du projet .....	95
<b>Le marché</b> .....	95
Tendances .....	95
Clientèle cible .....	95
Concurrence .....	95
<b>La stratégie commerciale et marketing</b> .....	96
Equipe .....	96

Fournisseurs .....	96
Locaux et équipements .....	96
Plan marketing .....	96
La forme juridique et la répartition du capital .....	97
III. Ratios financiers .....	114
IV. Quels sont les outils d'analyse pour prendre des décisions stratégiques ? .....	117
V. L'environnement de l'entreprise .....	123
VI. FICHE DE RÉVISION : GESTION DES ENTREPRISES .....	126
VII. Etude de cas : Synthèse .....	128
<b>Bibliographie et webographie</b>	<b>131</b>

## Présentation du module

Afin de parachever leur formation des stagiaires sont appelés à mettre en exergue les compétences acquises tout au long de leur cursus de formation. D'où l'importance du module « la simulation de gestion d'entreprise », outil pédagogique incontournable dans la formation des stagiaires en gestion d'entreprises.

### L'objectif de la «simulation de gestion d'entreprise»

Sur le plan pédagogique, la « **simulation de gestion d'entreprise** » vise à placer les stagiaires au cœur d'un métier ou d'une situation professionnelle, tout en mettant en avant l'apprentissage par la pratique. Les stagiaires, répartis en équipes, se challengent sur des thèmes ou sujets préétablis par l'organisateur (Formateur). Placés dans un environnement d'entreprise virtuel, les stagiaires développeront leurs compétences et connaissances à travers les différentes mises en situation.

Ce module de simulation de gestion d'entreprise permet aux stagiaires de :

- vivre l'entreprise, ses interactions, ses risques, ses prises de décisions tout en bénéficiant de l'encadrement pédagogique ;
- développer leurs compétences en matière de prise de décision, de gestion des ressources et de résolution de problèmes liés à la gestion d'une entreprise ;
- se plonger dans un environnement économique complexe et de découvrir les enjeux de la gestion d'une entreprise ;
- développer des compétences pratiques en matière de gestion de projet, de finances, de marketing et de gestion des ressources humaines...

Ainsi, la simulation de gestion d'entreprise est une opportunité pour les stagiaires en gestion, de mettre en pratique les acquis théoriques et concepts appris durant la formation. Elle permet aux stagiaires de développer leurs compétences en management, de prendre des décisions stratégiques, de comprendre les systèmes de production, de commercialisation et de gestion des ressources humaines.

De même, la simulation permet, la mise des stagiaires dans des situations réelles, en leur fixant des objectifs à atteindre, des contraintes du temps et d'autres financières, humaines, techniques... à respecter dans un environnement concurrentiel en plein mouvements. Ceci leur permettra de comprendre la complexité de la gestion d'une entreprise, les enjeux de la prise de décision de manière réaliste.

Ainsi, la simulation de gestion d'entreprise est très conseillée pour la formation des stagiaires de la filière gestion pour acquérir une expérience professionnelle, pour développer leur capacité d'analyse et de décision, et pour mieux appréhender la réalité du monde de l'entreprise.

C'est est un moyen pour les stagiaires de se préparer à leur futur emploi, en leur permettant de développer leur capacité à travailler en équipe, à communiquer efficacement et à prendre des décisions en situations complexes.

## *Approche et Consignes pédagogiques*

*La démarche pédagogique adoptée pour ce module consiste à faire appel à de brefs rappels introductifs des compétences tout au long de ce module avant la mise en situation. Ceci permettra aux stagiaires de faire le lien entre les acquis en classe et les situations « réelles » en entreprise.*

*D'abord, le formateur fait travailler les stagiaires brièvement sur les rappels introductifs et présente la problématique décrite par l'étude de cas ;*

*Ensuite, il fixe le temps de réflexion nécessaire pour résoudre la situation ;*

*Enfin, il évalue le travail des stagiaires et expose la démarche méthodique proposée dans ce module, pour la résolution de la problématique afin d'unifier l'apprentissage.*

*Aussi, et compte tenu de la quantité des dossiers, et pour faire profiter les stagiaires de l'ensemble des problématiques, le formateur a la marge de manœuvre d'adopter deux méthodes pour couvrir l'ensemble des dossiers :*

- *faire travailler tous les stagiaires, en petits groupes (de 4 à 5 stagiaires), sur un même dossier (étude de cas) en créant une compétitivité entre eux et en évaluant la performance de chaque groupe.*
- *faire travailler chaque sous-groupe sur des dossiers différents (études de cas) et leur demander de présenter la synthèse de leur travail sur Power Point, en réservant une partie de leur allocution à la démarche du travail, le travail en équipe, les contraintes, les point forts et les point à améliorer...*

*Dans les deux cas, chaque sous-groupe doit désigner son rapporteur (porte-parole du sous-groupe) qui présentera la synthèse de son travail à l'ensemble des stagiaires.*

*Il est à noter que le traitement de l'ensemble des dossiers renforce l'apprentissage des stagiaires par l'action « Learning by doing » et offre aux stagiaires l'occasion de vivre différentes situations affrontées réellement par l'entreprise, en leur permettant ainsi, de développer les compétences nécessaires pour intégrer le marché de travail avec confiance.*

## Qu'est-ce que la « Simulation de Gestion d'Entreprise » ?

La « *simulation de gestion d'entreprise* » ou « *Business Game* » est une méthode d'enseignement qui impose aux stagiaires de gérer une entreprise à travers la simulation de scénarios réels.

Le but est de permettre aux stagiaires de s'imprégner de l'ensemble des concepts, des théories et des compétences acquises en classe et de les appliquer dans un environnement sécurisé.

Il s'agit donc d'une approche pratique qui permet d'intégrer les apprentissages théoriques dans un contexte réel tout en fournissant des expériences de gestion concrètes.

La « **simulation de gestion d'entreprises** » est un moyen pratique et efficace d'apprendre à gérer une entreprise. Elle permet aux stagiaires de mettre en pratique leurs connaissances théoriques pour résoudre des problèmes complexes et prendre des décisions de gestion éclairées.

Il s'agit d'un outil précieux pour les stagiaires qui souhaitent acquérir une expérience pratique avant de se lancer dans le monde professionnel.

C'est dans ce contexte que nous allons développer les compétences nécessaires à la gestion d'entreprise par la maîtrise d'outils d'analyse et de prise de décisions nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise.

Pour mettre en œuvre les acquis au travers de ce module de « **simulation de gestion d'entreprises** », le formateur demande aux stagiaires de travailler en équipe, de 3 à 5 stagiaires, pour prendre des décisions de gestion en temps réel afin de maximiser les profits de leur entreprise.

Les stagiaires doivent donc travailler ensemble pour élaborer des initiatives de marketing, des stratégies de vente, des plans de production, des budgets, etc.

Chaque entreprise est gérée par une équipe de 3 à 5 stagiaires. Les stagiaires se répartissent les fonctions principales de l'entreprise : Directeur marketing, Directeur de production, Directeur financier, Directeur des ressources humaines... .

Les différentes activités de l'entreprise permettent aux stagiaires de comprendre son fonctionnement et par-delà l'acquisition de compétences pour sa bonne gestion : financières, sociales, ressources humaines, commerciales ... . Ils doivent démontrer leurs savoir-faire et savoir-être nécessaires pour atteindre les objectifs définis par un cahier des charges au début de l'exercice.

Ils seront en face de leurs propres décisions et responsabilités, dans un univers sécurisé leur permettant de faire des erreurs, d'analyser les résultats, de changer des stratégies et de s'entraîner à gérer une entreprise ou projet.

Afin de mesurer les efforts de chaque équipe en termes : d'analyse des problèmes, de prise de décision réfléchie, de mesure de l'impact des décisions prises et d'analyse des résultats, il est fort souhaitable de travailler sur un même secteur d'activité.

### Exemple d'Etude de cas

*Pour mieux comprendre la simulation de gestion d'entreprise, voici une étude de cas.*

**L'entreprise XYZ est un fabricant de boissons gazeuses.**

**L'équipe de gestion doit prendre des décisions concernant la production, le marketing, l'emballage et la distribution des boissons gazeuses.**

**Les stagiaires ont accès à des données de marché telles que les tendances de la consommation, les prix de la concurrence, les coûts de production, etc.**

**Ils doivent prendre des décisions stratégiques pour maximiser les bénéfices de l'entreprise tout en tenant compte des risques et des incertitudes du marché.**

## A. Préparer la démarche de simulation d'une entreprise.

Dans notre monde actuel où l'information est devenue une denrée précieuse, la collecte de données est devenue une pratique courante dans de nombreux secteurs d'activité. Il s'agit d'une étape cruciale dans la prise de décision, car elle permet de recueillir des informations pertinentes pouvant orienter les choix stratégiques d'une organisation.

Les données collectées peuvent être de différents types : quantitatives ou qualitatives, issues de sources internes ou externes.

### I. Méthode QQQQCP : (Rappel introductif)

Toute démarche d'analyse implique en effet une phase préalable de «questionnement systématique et exhaustif» dont la qualité conditionne celle de l'analyse proprement dite, en vue de collecter les données nécessaires et suffisantes pour dresser l'état des lieux et rendre compte d'une situation, d'un problème, d'un processus.

La méthode QQQQCP permet de **mener une analyse fine de la situation. Et ce d'une manière constructive, basée sur un questionnement systématique tel que :**



- **Quoi ?** Que fait-on ? Avec quoi le fait-on ? Quel est le problème exactement ? Quels en sont les symptômes ?
- **Qui ?** Qui est concerné ? Qui le fait ? Et pourquoi cette personne ? Qui est le propriétaire du problème ? Qui est impliqué dans le problème ? Qui peut apporter des solutions ou des informations supplémentaires ?
- **Où ?** Où le fait-on ? Où se produit le problème ? Où sont les zones critiques qui nécessitent une attention particulière ?
- **Quand ?** Quand le fait-on ? Quand le problème s'est-il produit ? Quand se reproduit-il ? Quand est-il critique ?
- **Comment ou Combien ?** Comment le fait-on ? Avec quelle quantité ? Combien ça coûte ? Comment le problème affecte-t-il les opérations ? Comment peut-on le résoudre ? Comment peut-on éviter qu'il se reproduise ?
- **Pourquoi ?** Pourquoi y a-t-il ce problème ? Pourquoi agit-on ainsi ? Pourquoi est-ce important ? Pourquoi est-ce situé ici ou là ?



*Sa version anglaise est connue sous le nom des "5 W's" - Who dit What ? Where, When and*

## Why ?

La méthode QQQQCP permet de **mener une analyse fine de la situation**. Et ce **d'une manière constructive, basée sur un questionnement systématique** de façon à tourner le problème dans tous les sens, le décomposer dans toutes ses dimensions, décaler les regards et ouvrir le champ des possibles en matière de solution.

### Présentation sous forme de liste

D'où l'idée de résumer et d'ordonner ce questionnement – au premier abord désordonné parce que foisonnant en tous sens – en une liste méthodique et mnémotechnique :

Lettre	Question	Sous-questions	Exemples
Q	Qui ?	De qui, Avec qui, Pour le compte de qui...	Responsable, acteur, sujet, cible...
Q	Quoi ?	Quoi, Avec quoi, en relation avec quoi...	Outil, objet, résultat, objectif...
O	Où ?	Où, par où, vers où...	Lieu, service...
Q	Quand ?	À partir de quand, jusqu'à quand, dans quel délai...	Dates, périodicité, durée...
C	Comment ?	De quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé...	Procédure, technique, action, moyens matériel...
C	Combien ?	Dans quelle mesure, valeurs en cause, à quelle dose...	Quantités, budget...
P	Pourquoi ?	Cause, facteur déclenchant	Justification par les causes qui ont amené à... (la « raison » d'être, la croyance)

## **Dans quels cas utiliser la méthode QOOQCP ? (Exemples)**

La méthode QOOQCCP est complète, simple et polyvalente. Grâce à ces qualités, elle peut être utilisée de haut en bas de la hiérarchie organisationnelle.

Les systèmes, les structures, la gestion et les configurations peuvent tous être traités de la même manière.

La méthode QOOQCP comprend trois éléments principaux :

1. **Afin de développer les meilleures réponses à vos questions (la bonne information), vous devez concevoir la bonne approche.**
2. **Votre définition des priorités détermine les points ou les problèmes les plus importants.**
3. **Vous devez trouver des solutions et des propositions appropriées aux problèmes posés.**

En utilisant cette méthode, les experts en résolution de problèmes peuvent cibler rapidement les problèmes complexes et les réduire en éléments simples. Cela permet une approche plus systématique et efficace pour résoudre les problèmes et éviter les erreurs.

### **Quelques exemples de cas d'utilisation de la méthode QOOQCP :**

- **Définir votre projet :** un projet doit être organisé avant de commencer et, surtout, le détail du projet doit être bien connu. Avant de lancer un projet, la méthode du questionnement est utile pour définir avec précision ses différents aspects.
- **La relation client :** l'utilisation de la méthode QOOQCP dans la relation client peut conduire à la bonne gestion d'un prospect. Afin de lui proposer les produits ou services appropriés au bon moment. On peut, entre autres, déterminer exactement qui est ciblé, quels sont ses besoins et le contexte qui influencera la décision d'achat.
- **Organiser une réunion ou un brainstorming :** Il est impératif de se préparer, d'avoir un ordre du jour précis et d'être organisé pour que les réunions telles que le brainstorming soient productives. Un mauvais cadre peut facilement conduire à ce qu'une réunion parte dans tous les sens.
- **Résoudre un problème :** En posant les bonnes questions, la méthode QOOQCP est l'un des outils indispensables à la résolution des problèmes.
- **Mettre en œuvre une stratégie de marketing ou de communication :** La communication est essentielle à la collaboration et à la réussite dans la gestion de projet, comme dans de nombreux autres domaines. En marketing et en communication, la méthode QOOQCP est très utile pour déterminer le type d'actions à mener.
- **Définition d'un plan d'action**
- **En management et RH :** pour par exemple la gestion de conflit.

## **Etude de cas**

Comment améliorer la productivité d'une entreprise ?

- 1. Quoi : Identifier les activités qui ralentissent la production.**
- 2. Qui : Impliquer les différents départements de l'entreprise, notamment la production, les ventes, les achats et la logistique.**
- 3. Où : Dans l'entreprise en question.**
- 4. Quand : Lorsque la production est au ralenti et que des retards dans la livraison des commandes sont constatés.**
- 5. Comment : En menant une analyse approfondie de la chaîne de production pour identifier les goulots d'étranglement et les activités à faible valeur ajoutée. Puis, en mettant en place des actions d'amélioration comme l'optimisation des processus, la formation des employés et l'investissement dans de nouveaux équipements technologiques.**
- 6. Pourquoi : Pour augmenter la productivité de l'entreprise, réduire les retards de livraison, améliorer la satisfaction des clients et accroître la rentabilité de l'entreprise.**

## II. Le brainstorming

Le brainstorming est une technique de résolution de problèmes qui implique un groupe de personnes travaillant ensemble pour générer des idées nouvelles et créatives afin de résoudre un problème spécifique.

Le terme brainstorming provient de l'anglais brainstorm qui signifie remue ménage. La traduction la plus proche serait "*mener une réflexion collective*".



La méthode consiste à stimuler la créativité en encourageant les membres du groupe à proposer toutes les idées qui leur viennent à l'esprit, même celles qui peuvent paraître farfelues ou non réalisables au premier abord.

Cette approche est souvent utilisée pour stimuler l'innovation et la créativité dans les entreprises et les organisations.

### **Le brainstorming et l'entreprise.**

Dans une entreprise, le brainstorming est une technique qui consiste à réunir un groupe de collaborateurs afin qu'ils produisent collectivement un maximum d'idées nouvelles sur un thème donné.

Les problèmes que l'on peut résoudre par le brainstorming sont variés. Il peut s'agir d'une démarche d'innovation : nouveau produit, nouveau concept, nouvelle campagne publicitaire...



Dans ce cas, le but est de mettre la créativité de toutes les parties prenantes à contribution. Il peut également être question de lancer un projet.

Avant de l'entreprendre concrètement, se réunir permet de cerner les différentes manières de s'y prendre. On peut également s'interroger sur l'avenir en général : où va l'entreprise et quelles nouvelles orientations devra-t-elle prendre pour répondre aux différents enjeux technologiques, sociétaux,

économiques ?

Si le brainstorming est développé dans le monde professionnel, il relève à l'origine de l'univers de la publicité. Il a été théorisé en 1939 par Alex Osborne, vice-président de BBDO, une agence de publicité new yorkaise. Il est donc aussi bien un outil de management que de création publicitaire ou d'aide à la réalisation d'une étude de marché.

## Méthode du brainstorming

Comment faire un brainstorming ? La réussite une séance de brainstorming repose sur plusieurs piliers fondamentaux : un petit groupe motivé, la création d'un état d'esprit créatif, le respect de la règle du jugement différé, la proposition d'idées, leur confrontation à la réalité puis le suivi des idées émises.

La séance de brainstorming idéale comporte entre 8 et 10 personnes

Un petit groupe motivé : Les séances de brainstorming demandent beaucoup d'énergie aux participants : "Ils doivent s'engager sur le plan cognitif mais aussi corporel et émotionnel." Privilégier les collaborateurs volontaires est ainsi conseillé car, pour être efficace, le brainstorming doit être mené par des personnes qui ont à cœur de résoudre le problème. La démarche peut néanmoins être imposée lorsqu'il s'agit d'une séance interne à l'équipe, menée par le manager.

On peut également reprendre certaines techniques utilisées en brainstorming lorsque le groupe est plus petit, mais il s'agit alors d'une discussion en coin de table.



Créer les conditions de la créativité :

La première étape d'une séance de brainstorming se situe en amont de la production d'idées proprement dite. Il faut commencer par bien expliquer pourquoi les personnes présentes sont réunies et ce que l'on attend d'elles. Lors de cette phase préparatoire, elles doivent également formuler plusieurs façons de poser le problème. Un animateur est désigné pour stimuler le groupe et ainsi produire les idées pour la résolution du problème. Il faut privilégier « cette solution présente des avantages mais elle peut être plus améliorée en ajoutant telle autre solution » au lieu du « je ne suis pas d'accord ». Ceci permettra à l'équipe de trouver la meilleur des solutions et ainsi d'en être un membre à part entière pour sa mise en œuvre.

Les idées sont ensuite rassemblées, évaluées et hiérarchisées afin de sélectionner les plus prometteuses pour une mise en œuvre ultérieure.

## Etude de cas : Brainstorming

Problème : Comment faire pour augmenter les ventes d'une entreprise de vêtements en ligne ?

1. Définir le problème clairement : comment augmenter les ventes?
2. Organiser une séance de brainstorming. Réunir un groupe de personnes compétentes dans le domaine de la vente en ligne, de la relation client, du marketing, et de l'e-commerce.
3. Lister les solutions possibles, sans jugement ou filtre, et encourager la créativité. Chacun doit proposer des idées. Écrire toutes les idées sur un tableau, un paperboard ou un logiciel collaboratif.
4. Analyser les idées proposées et les regrouper par thèmes ou catégories. Éliminer les idées qui ne semblent pas réalisables ou pertinentes.
5. Choisir les trois idées les plus prometteuses, les hiérarchiser, et les sélectionner pour une mise en place immédiate.
6. Élaborer un plan d'action et assigner les tâches à chaque membre du groupe de travail.
7. Mettre en place les solutions, évaluer leur efficacité, et ajuster si nécessaire.

### **Exemples d'idées :**

- 1. Introduire une politique de retour de produits plus flexible ou augmenter le temps de rétractation pour rassurer les clients et les inciter à acheter.***
- 2. Proposer des promotions intéressantes, des offres limitées dans le temps pour stimuler les achats, et augmenter les ventes par impulse.***
- 3. Enrichir les descriptions des produits, ajouter des photos plus détaillées pour faciliter la prise de décision, et améliorer la clarté des informations pour améliorer la prise de décision des clients.***
- 4. Créer un quiz pour aider les clients à choisir et sélectionner les articles qui correspondent exactement à leurs préférences.***
- 5. Lancer une campagne publicitaire dans les réseaux sociaux pour augmenter la visibilité de la plateforme pour toucher de nouveaux prospects.***

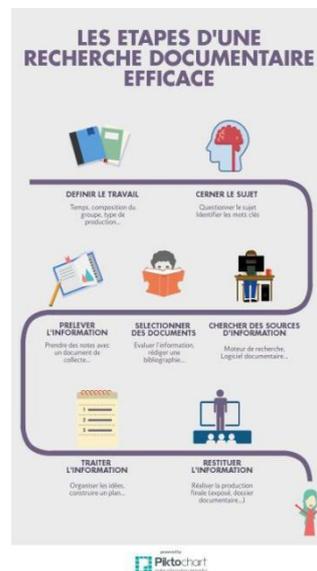
### III. Méthode d'analyse par enquêtes et par questionnaire

La méthode d'analyse par enquêtes et par questionnaire vise à collecter des données auprès d'une population cible en utilisant des outils tels que des questionnaires, des sondages, des entretiens et des focus groupes Cette méthode est importante en tant qu'outil de résolution de problèmes car elle permet de collecter des informations précises, comprendre les opinions et les comportements des parties prenantes et de prendre des décisions éclairées.

Voici les principales étapes de la méthode d'analyse par enquêtes par questionnaire :

1. Définir les objectifs de l'enquête ou du questionnaire : il est important de savoir exactement ce que l'on cherche à comprendre ou à résoudre afin de concevoir des questions cohérentes et pertinentes.
2. Élaborer le questionnaire : concevoir un questionnaire qui contient des questions ouvertes et fermées, dans un langage clair et facile à comprendre.
3. Choisir la population cible : il est essentiel de sélectionner une population qui répond aux critères de l'enquête pour obtenir des informations fiables.
4. Collecter les données : une fois que le questionnaire est prêt, l'enquête est lancée, et les données commencent à être collectées.
5. Analyser les données : une fois que les données sont collectées, les résultats sont analysés. Cela implique l'analyse descriptive des données, l'étude des corrélations entre les variables et l'identification des tendances et des modèles.
6. Interpréter les résultats : Enfin, les résultats sont interprétés par rapport aux objectifs initiaux de l'enquête et fournissent des informations précieuses pour résoudre le problème ou prendre des décisions éclairées.

En résumé, la méthode d'analyse par enquêtes et par questionnaire est un moyen efficace de collecter des données précises pour résoudre un problème ou prendre des décisions éclairées. Grâce à cette méthode, les parties prenantes peuvent exprimer leurs opinions et leurs comportements, ce qui contribue à la résolution efficace des problèmes et à la prise de décision éclairée.



## Etude de cas : méthode d'analyse par enquêtes et par questionnaire

L'étude de cas ci-après concerne une entreprise de livraison de repas à domicile qui souhaitait améliorer la qualité de ses services. Pour cela, elle a décidé d'utiliser la méthode d'analyse par enquêtes et par questionnaire.

### Eléments de réponse

*Premièrement, l'entreprise a mené une enquête auprès de ses clients pour comprendre leurs besoins et leurs attentes en matière de livraison de repas à domicile. Pour cela, elle a utilisé un questionnaire en ligne qui a été envoyé à tous les clients de l'entreprise.*

*Le questionnaire comprenait des questions sur la qualité de la nourriture, la rapidité de la livraison, le professionnalisme des livreurs, le service clientèle, etc. Les clients pouvaient également donner leur avis sur des aspects spécifiques du service, tels que la température des repas, la présentation des plats, etc.*

*Les résultats de l'enquête ont montré que les clients étaient satisfaits de la qualité de la nourriture et de la rapidité de la livraison. Cependant, ils ont exprimé leur insatisfaction quant au professionnalisme des livreurs et au service clientèle.*

*Sur la base de ces résultats, l'entreprise a décidé de mettre en place des formations pour ses livreurs pour améliorer leur professionnalisme et leur attitude envers les clients. Elle a également reconstruit son service clientèle pour offrir une assistance plus rapide et plus efficace aux clients.*

*En conclusion, l'utilisation de la méthode d'analyse par enquêtes et par questionnaire a permis à l'entreprise de comprendre les besoins et les attentes de ses clients et de mettre en place des améliorations spécifiques pour améliorer ses services. Cette approche a permis à l'entreprise d'obtenir une meilleure réputation auprès de ses clients et d'améliorer sa compétitivité sur le marché.*

# Synthèse

## Travail à réaliser en groupes de 5 à 6 stagiaires

Voici une proposition de travail pour les stagiaires en utilisant les méthodes de résolution de problèmes :

Titre du projet : Trouvez le meilleur itinéraire pour vos vacances dans le sud du Maroc !

### Objectifs du projet :

- Utiliser les méthodes de résolution de problèmes pour planifier un itinéraire de vacances parfait dans le sud du Maroc.
- Apprendre à rechercher des informations de voyage et à utiliser des outils en ligne pour planifier votre voyage.
- Élargir sa connaissance de la géographie et des attractions touristiques dans le sud du Maroc.

### Livrables :

- Un itinéraire détaillé pour un voyage de 2 semaines dans le sud du Maroc, comprenant les destinations, les moyens de transport, les horaires, les activités et les hébergements.
- Une analyse de vos choix d'itinéraire, y compris la justification de chaque destination, l'évaluation des coûts et la préparation pour tout imprévu.

\*\*\*\*\*

### Processus de résolution de problèmes :

- 1. Identification du problème :** Planifier un itinéraire de vacances parfait dans le sud du Maroc pour deux semaines.
  - 2. Collecte d'informations :** Recherchez des informations sur les destinations, les activités, les moyens de transport, les hébergements et les coûts.
  - 3. Analyse :** Évaluez les avantages et les inconvénients de chaque destination en fonction de vos préférences, de votre budget et de votre temps.
  - 4. Conception :** Concevez un itinéraire de voyage qui répond à vos besoins et qui optimise votre temps et votre budget.
  - 5. Mise en œuvre :** Réservez les moyens de transport, les hébergements, les activités et les visites guidées, selon l'itinéraire choisi.
  - 6. Évaluation :** Évaluez votre itinéraire et apportez des changements si nécessaire.
- Les stagiaires peuvent être encouragés à présenter leur itinéraire devant la classe et à justifier leurs choix. Ce projet encourage non seulement les stagiaires à utiliser des compétences de résolution de problèmes, mais aussi à apprendre sur la culture et la géographie dans le sud du Maroc.*

# A. Enumérer les acteurs concernés par la simulation de l'entreprise. (Rappel introductif)

## I. Qu'est-ce qu'une entreprise ?

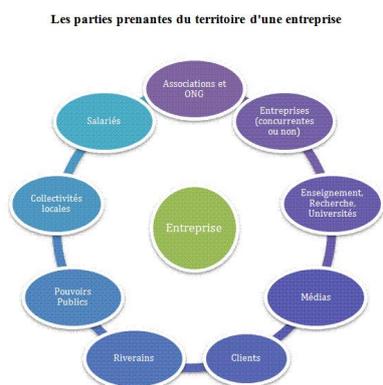
Une entreprise est une organisation qui vise à produire et vendre des biens ou des services afin de réaliser un profit. Son activité dépend de son secteur d'activité, de ses produits ou services proposés et de sa clientèle cible.

L'entreprise nécessite une bonne coordination de ses organes qui la composent.

Une entreprise est structurée en différentes fonctions (commercial, production, RH, finance...) qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La taille de l'entreprise et son secteur d'activité impactent également son organisation.

Pour ce qui est de la typologie des entreprises, il en existe plusieurs : les entreprises individuelles, les sociétés (SARL, SAS, SA...), les entreprises publiques, les coopératives, les associations...

## II. Quelles sont les fonctions de l'entreprise ?



La fonction de l'entreprise est de produire des biens ou des services afin de satisfaire les besoins des consommateurs tout en réalisant des bénéfices pour ses propriétaires.

Pour y parvenir, l'entreprise doit fonctionner de manière efficace et efficiente en organisant ses ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) de façon optimale.

L'organigramme d'une entreprise est la représentation visuelle de l'organisation de la structure hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise.

L'organigramme le plus utilisé en entreprise est une structure pyramidale :



Les différents postes qui composent l'organigramme d'une entreprise peuvent varier en fonction de la taille, du secteur d'activité et de la stratégie de l'entreprise.

Traditionnellement, on recense 8 grandes fonctions dans l'entreprise :

- La fonction Comptabilité et Finances ;
- La fonction Recherche et développement ;
- La fonction ressources Humaines ;
- La fonction Production ;
- La fonction Marketing et Vente ;
- La fonction Achats ;
- La fonction Direction et Administration Générale ;
- La fonction Logistique.

### III. La fonction Comptabilité et Finances :

Le personnel de cette fonction est responsable de la gestion des ressources financières de l'entreprise. Ils assurent la tenue de comptes financiers précis, assurent que les rapports financiers sont à jour, et aident à la planification et à l'exécution du budget.

La fonction Comptabilité et Finances joue également un rôle crucial dans l'analyse et l'interprétation des informations



financières conçues pour aider la gestion à prendre des décisions éclairées sur la direction de l'entreprise.

Les principales tâches de la fonction Comptabilité et Finance incluent :

- **La gestion des transactions financières** : la comptabilité consiste à enregistrer toutes les transactions financières de l'entreprise, à les classer et à les présenter sous forme de rapports financiers.

- **Le reporting financier** : la fonction Comptabilité et Finance est responsable de la production de rapports financiers tels que les comptes de résultats, les bilans, les flux de trésorerie et les indicateurs de performance.



- **L'analyse financière** : la fonction Comptabilité et Finance analyse les données financières pour aider à comprendre la performance de l'entreprise, identifier les tendances clés et évaluer les risques financiers.

- **La planification financière et le contrôle budgétaire** : la fonction Comptabilité et Finance élabore des budgets et des plans financiers pour assurer une utilisation efficace des ressources financières de l'entreprise.

- **La gestion de la trésorerie** : la fonction Comptabilité et Finance s'assure que l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour répondre à ses obligations financières.

Les partenaires des entreprises peuvent avoir besoin d'informations sur la situation financière de l'entreprise. Il peut s'agir d'une banque qui souhaite évaluer la capacité de remboursement de l'entreprise, ou encore d'un fournisseur qui souhaite s'assurer que sa livraison sera bien payée.

Les entreprises ont donc une obligation légale de présenter un certain nombre d'informations sur leurs comptes.

Pour cela, elles fournissent plusieurs documents dont les plus importants sont :

- le bilan qui est une sorte de photographie du patrimoine de l'entreprise à un moment donné
- le compte de résultat qui calcule l'enrichissement (ou l'appauvrissement) de l'entreprise du fait de son activité pendant une période donnée
- le tableau des flux de trésorerie qui renseigne les partenaires extérieurs sur les encaissements et les décaissements (les entrées et sorties d'argent) de l'entreprise pendant une période.

Afin d'interpréter au mieux les informations issues de ces documents, le directeur financier calcule des ratios entre différentes grandeurs du bilan ou du compte de résultat. Ces ratios doivent permettre aux partenaires de l'entreprise de mieux évaluer la santé financière de la société.

En résumé, la fonction Comptabilité et Finance est responsable de la gestion des finances de l'entreprise pour assurer sa pérennité et sa croissance.

La fonction Comptabilité et Finances est cruciale pour le succès d'une entreprise, car elle assure la santé financière de l'entreprise et garantit que les décisions prises sont basées sur des données financières précises et fiables.

## Exemple d'étude de cas en « Comptabilité et Finance ».

Il s'agit d'une entreprise fictive appelée ABC Corp, qui est spécialisée dans la fabrication de produits électroniques.

ABC Corp a connu une croissance spectaculaire au cours de la dernière décennie, passant d'une petite entreprise locale à une entreprise multinationale, cotée en bourse.

Cependant, au cours des dernières années, les bénéfices d'ABC Corp ont considérablement chuté, en raison de la concurrence accrue sur le marché, de la hausse des coûts de production et de la baisse de la demande des consommateurs. En outre, les dirigeants de l'entreprise ont été impliqués dans divers scandales financiers, ce qui a entraîné des enquêtes réglementaires et une baisse de la confiance des investisseurs.

En réponse à cette crise financière, ABC Corp a décidé de réexaminer sa comptabilité et sa gestion financière.

Ils ont embauché une équipe de consultants financiers pour les aider à élaborer un plan de redressement qui permettra de rétablir leur rentabilité et leur réputation.

Les consultants ont commencé par effectuer une analyse approfondie de la comptabilité et de la finance d'ABC Corp, en examinant les états financiers, les flux de trésorerie et les opérations bancaires. Ils ont découvert que l'entreprise avait des pratiques comptables douteuses, comme l'utilisation de comptes offshore et de partenariats déguisés pour cacher les pertes.

En outre, l'entreprise avait contracté des dettes importantes et avait des problèmes de flux de trésorerie, ce qui rendait difficile le paiement de ses dettes à temps. Les consultants ont également constaté que les dirigeants d'ABC Corp avaient choisi des investissements risqués et peu rentables, plutôt que de se concentrer sur les activités principales de l'entreprise.

### **Éléments de réponse**

***Les consultants ont élaboré un plan de redressement qui comprenait les mesures suivantes :***

- 1. Réduire les coûts de production en vendant les actifs non essentiels et en externalisant certaines activités.***
- 2. Restructurer la dette pour éviter les défauts de paiement et les frais d'intérêts élevés.***
- 3. Assainir la comptabilité et les pratiques financières en adoptant des normes transparentes et en abandonnant les pratiques douteuses.***
- 4. Réorienter les investissements vers des activités à forte rentabilité.***

***Grâce à ce plan de redressement, ABC Corp a réussi à améliorer sa rentabilité et à restaurer la confiance des investisseurs. L'entreprise est maintenant mieux équipée pour faire face à la concurrence et pour maintenir sa croissance à long terme.***

***En conclusion, cette étude de cas montre l'importance d'une gestion financière responsable et transparente pour la réussite d'une entreprise. Les entreprises doivent s'assurer que leurs pratiques comptables et financières sont conformes aux normes éthiques et réglementaires, afin de maintenir leur réputation et leur rentabilité.***

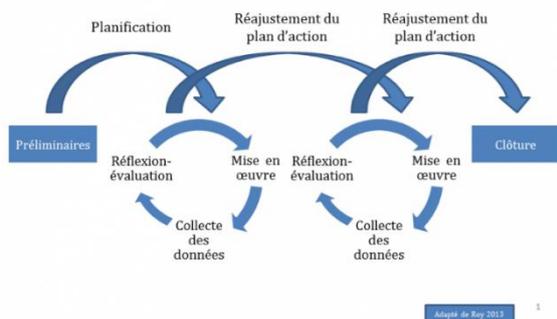
## IV. La fonction Recherche et développement :

Dans la théorie économique, l'innovation est à l'origine du profit. En effet, l'innovation permet de rendre le produit plus attractif pour le consommateur qui choisira donc ce produit (et non pas celui du concurrent).

Les professionnels de cette fonction sont responsables de la création, du développement et de l'implémentation de nouveaux produits ou services. Ils assurent la mise en place de processus de développement, du test, de la recherche et de la mise en œuvre afin d'améliorer l'efficacité de la production et la qualité des produits. Ils travaillent en étroite collaboration avec les départements de production et de marketing pour s'assurer que la production est efficace et que les produits répondent aux besoins des clients.

L'impact de la fonction Recherche & Développement se perçoit à travers l'ensemble de l'entreprise. On retiendra :

- Sur le plan de la production, la fonction R&D va améliorer l'efficacité de la production lorsqu'il s'agit d'innovation de procédés. Pour autant, elle peut créer des contraintes supplémentaires quand il s'agit d'innovation de produits.



- Sur le plan commercial, la Recherche & Développement va permettre à l'entreprise de différencier son offre et de créer plus de valeur pour le client.

- Sur le plan financier, la fonction Recherche & Développement

représente d'abord un coût. Il s'agit d'un investissement dont les résultats seront aléatoires. En revanche, si l'innovation est une réussite, les recettes de l'entreprise seront plus élevées.

- Sur le plan stratégique, la fonction R&D permet à l'entreprise de développer sa spécificité et de se différencier des concurrents.

Les tâches de la fonction Recherche & Développement sont très transversales. Elles couvrent des champs variés : de la recherche d'informations à la gestion des brevets, en passant par la recherche en laboratoire.

- **La veille technologique :** garder les yeux grands ouverts sur ce que font les concurrents, dans le champ particulier des technologies. Il s'agit donc de trouver les sources d'informations pertinentes (revues scientifiques, universités, rapport d'activité des concurrents), puis d'analyser cette information afin de l'utiliser au

mieux. Une bonne veille technologique permet à une entreprise de saisir les créneaux porteurs.

- Développer (ou faire développer) des technologies spécifiques. Si une partie de l'activité de la fonction de R&D se fait dans un laboratoire, une grande partie de l'activité d'innovation se fait par des moyens alternatifs. En effet, développer un programme de recherche est coûteux et les résultats sont très aléatoires et souvent décevants. Les entreprises vont donc essayer de trouver des modes alternatifs : développement de partenariats de recherche entre entreprises, rachats de brevets, rachats de pme innovantes, contrats de recherche avec une université...

Protéger les innovations à l'aide des brevets. L'activité de Recherche & Développement est un investissement qui crée de la connaissance. Cet investissement est coûteux, il doit donc être protégé des concurrents qui peuvent vouloir le copier. Pour cela, les entreprises peuvent breveter leurs inventions. Les brevets assurent à l'entreprise un monopole d'exploitation sur l'invention pendant un certain nombre d'années. Seule l'entreprise détenant le brevet pourra commercialiser l'invention et donc pourra rembourser ses frais de recherche.



La fonction R&D nécessite de mobiliser énormément de capitaux, de temps et de personnel. Or les résultats des programmes de recherche (ou de faisabilité) sont souvent aléatoires. La question du financement de ces activités se pose donc logiquement, surtout pour les PME qui n'ont pas toujours les capitaux nécessaires.

### **Une solution : associer l'ensemble du personnel à l'effort d'innovation ?**

L'enjeu actuel pour les entreprises est d'associer l'ensemble du personnel dans l'effort d'innovation en les poussant à être inventifs.

Le principe est celui de la boîte à idées : les salariés sont invités à proposer des idées qui pourraient permettre à l'entreprise d'être plus innovante que les concurrents.

Si cela est très courant dans des pays comme le Japon (avec plus de 20 idées par an et par salarié), ce système se développe petit à petit en Europe (avec moins de 5 idées par an et par salarié).

# Étude de cas dans le domaine de la RD

## (Recherche et Développement) :

**Titre : Analyse de la stratégie de développement de Tesla en matière de véhicules électriques**

**Objectif :**

L'objectif de cette étude de cas est d'analyser la stratégie de développement de Tesla en matière de véhicules électriques et de comprendre comment l'entreprise a réussi à se différencier de ses concurrents et à devenir l'un des leaders du marché.

**Méthodologie :**

Pour atteindre cet objectif, nous allons mener une étude de cas sur Tesla, en examinant son histoire, ses produits, sa stratégie de développement, ses forces et ses faiblesses, les opportunités et les menaces du marché, ainsi que les défis auxquels l'entreprise est confrontée. Nous allons également analyser les données financières de l'entreprise, ses investissements en R&D et ses partenariats stratégiques.

**Résultats attendus :**

*Nous nous attendons à avoir une compréhension claire de la stratégie de développement de Tesla en matière de véhicules électriques, ainsi que de ses objectifs, de sa performance financière, de ses succès et de ses échecs. Nous espérons également identifier les opportunités et les défis auxquels Tesla est confronté sur le marché des véhicules électriques. Les résultats de cette étude de cas pourront aider les entreprises et les investisseurs à comprendre l'importance de la R&D pour le développement de nouveaux produits et services dans des industries en pleine croissance.*

## V. La fonction des Ressources Humaines :

Cette fonction est chargée de la gestion du personnel et des relations avec les employés de l'entreprise. Cela comprend la gestion des processus de recrutement, de formation et de développement du personnel, de la performance et des rémunérations.

La fonction de ressources humaines est également responsable de la mise en place d'un environnement de travail favorable et de la promotion de la culture de l'entreprise.

Si certaines entreprises sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un élément un peu spécial : leur personnel.



D'ailleurs, de nombreux entrepreneurs n'hésitent pas à dire que les hommes et les femmes qui travaillent dans leur entreprise sont leurs meilleurs atouts.

Cependant, gérer ce personnel n'est pas une chose facile. En effet, comment faire pour trouver le bon niveau de salaire ? Comment motiver ses salariés ?

La fonction Ressources humaines doit donc essayer d'utiliser au mieux cette ressource un peu spéciale, les hommes.

L'importance de la fonction Ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la production, la fonction Ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des Ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.
- Sur le plan stratégique, la fonction Ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

### La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

La gestion du personnel ne se fait pas uniquement à un instant donné. La fonction Ressources humaines doit prendre en compte les besoins futurs de l'entreprise.

Des scénarios concernant le futur de l'entreprise sont donc élaborés. Ils permettent de mettre en évidence les besoins en personnel de l'entreprise.

La fonction Ressources humaines définit donc les actions nécessaires pour combler ces besoins : recrutement de personnels extérieurs, formation du personnel interne, recours à des sous-traitants...

### **L'amélioration des conditions de travail**

La gestion des conditions de travail s'est longtemps concentrée sur la gestion des risques et de la sécurité sur le lieu de travail.

L'objectif était alors de réduire les accidents et les maladies liées au travail.

Cette approche en termes purement physiques s'est doublée d'une approche plus psychologique.

Les conditions de travail concernent désormais le stress et la motivation des salariés. En effet, moins un salarié est stressé, ou plus un salarié sera motivé, meilleures seront ses performances dans l'entreprise.



### **Quelle flexibilité pour le personnel ?**

Comme toutes les autres fonctions, la fonction Ressources humaines est soumise à un impératif de flexibilité. Or s'il est possible de flexibiliser un processus de production, il est plus difficile de demander à des travailleurs d'arrêter de travailler pendant une période (car ils ne toucheraient plus

de salaires).

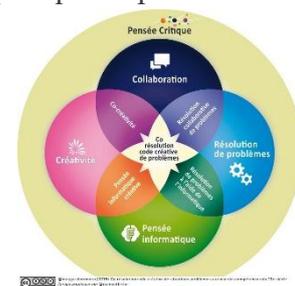
De nombreuses entreprises concentrent donc leurs efforts sur un noyau dur de collaborateurs très performants.

Pour faire face aux fluctuations de l'activité, elles font appel à des travailleurs intérimaires ou en CDD. Pour autant, ce type de fonctionnement n'est pas sans limite puisqu'il a pour effet de développer le phénomène des travailleurs précaires.

### **Le développement du stress au travail**

La recherche de motivation et de flexibilité du personnel s'est traduite par une pression croissante de l'entreprise sur ses salariés.

Or si une certaine forme de pression peut-être positive sur la performance des salariés, trop d'attente de la part de l'entreprise s'avérer néfaste.



peut

# Étude de cas :

## La gestion des horaires de travail

### dans une entreprise de service

**Contexte** : L'entreprise XYZ est une entreprise de service qui emploie environ 50 employés, dont la plupart sont à temps partiel. Les employés ont des disponibilités différentes et l'entreprise doit s'assurer que toutes les tâches sont couvertes et que les employés ont un horaire équitable.

**Problématique** : L'entreprise a connu plusieurs problèmes de gestion des horaires, dont des erreurs dans les horaires, des conflits entre les employés pour les heures de travail et des réclamations de la part des employés pour ne pas avoir été informés de leurs horaires ou pour des horaires non respectés.

**Objectifs** : L'objectif principal de l'étude de cas est de proposer une solution efficace pour la gestion des horaires afin de minimiser les erreurs, les conflits et les mécontentements des employés. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Élaborer un processus de planification des horaires efficace et transparent
- Trouver un moyen de communiquer facilement les horaires aux employés
- Assurer l'équité dans la répartition des heures de travail entre les employés

**Méthodologie** : *Pour atteindre ces objectifs, l'étude de cas implique une analyse de la situation actuelle en matière de gestion des horaires, une consultation des employés pour comprendre leurs besoins et leurs préférences en matière d'horaire et une recherche de solutions efficaces utilisées dans d'autres entreprises similaires.*

**Résultats attendus** : *Les résultats attendus de l'étude de cas sont une planification des horaires plus efficace, qui répond aux besoins des employés autant que possible, ainsi qu'une communication transparente des horaires et une répartition équitable des heures de travail. En fin de compte, cette solution devrait réduire les erreurs, les conflits et les réclamations des employés et améliorer la satisfaction globale des employés.*

## VI. La fonction Production :

Longtemps considérée comme la seule fonction à laquelle l'entreprise était assimilée, la fonction de production de l'entreprise est un de ses organes essentiels.

Cette fonction est responsable de la gestion des de l'entreprise. Ils assurent l'utilisation efficace des ressources et la production de produits de qualité. Les professionnels de cette fonction sont responsables de la planification des capacités, du suivi des coûts et de l'optimisation de la productivité.

Jouant un rôle très important dans la compétitivité d'une entreprise, elle a dû apprendre à évoluer pour répondre aux besoins des clients.



La fonction Production englobe l'ensemble des activités qui transforment des matières premières et composants en produits vendus aux clients.

Suivant la nature de la production, on distingue plusieurs types de production :

- **production en continu** : les produits sont transformés par des opérations successives non divisibles (comme dans la chimie)
- **production en discontinu** : les opérations successives peuvent être interrompues (comme dans la fabrication des voitures ou ordinateurs)
- **production par projet** : les opérations sont réalisées pour la production d'un seul bien ou service (fusée, film,...)

L'importance de la fonction Production peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- **Sur le plan financier, la mise en place d'un système de production adapté permet de réduire considérablement les coûts de production tout en assurant des marges élevées.**
- **Sur le plan commercial, une fonction de production flexible (c'est-à-dire qui peut changer rapidement de produit fabriqué) permettra de s'adapter plus rapidement aux goûts et attentes des consommateurs.**



Compte tenu de l'évolution du mode de production, il a fallu rendre plus flexibles les outils de production.

Pour cela, plusieurs pistes ont été suivies dont entre autres :

- **l'utilisation de machines programmables plus rapidement** : elles permettent de passer facilement d'une série de produits à une autre, sans interrompre trop longtemps la production.
- **la différenciation retardée** : les produits sont conçus afin d'utiliser un maximum de pièces et structures communes. La modification du produit (pour le rendre particulier) est donc retardée au maximum, afin de limiter les invendus.

## Étude de cas : fonction Production

La société XYZ est une entreprise de fabrication de pièces automobiles pour divers constructeurs automobiles à travers le monde. Elle emploie environ 500 travailleurs et a une production de plus de 500 000 pièces par an.

### Contexte :

La société XYZ veut optimiser sa production pour maximiser son rendement tout en maintenant une qualité de production exemplaire.

### Objectifs :

- Analyser la fonction de production de l'entreprise
- Étudier le processus de production de l'entreprise
- Identifier les problèmes éventuels dans la production
- Proposer des solutions pour améliorer la production

### Méthodologie :

- *Étude documentaire sur la fonction de production et le processus de production*
- *Observations in situ pour évaluer le processus de production et identifier les problèmes éventuels*
- *Analyses de données pour mesurer la productivité et la qualité de production de l'entreprise*
- *Proposition de solutions pour améliorer la production*

### Résultats attendus :

- *Une analyse approfondie de la fonction de production de l'entreprise*
- *Des propositions concrètes pour optimiser la production tout en maintenant une qualité exemplaire*
- *Des indicateurs de performances précis pour évaluer la production dans l'entreprise*

### Conclusion :

Cette étude permettra à la société XYZ d'optimiser sa production et de répondre aux exigences de ses clients en matière de qualité et de quantité de production.

## VII. La fonction Marketing et Vente :

La fonction Marketing et Vente est la fonction qui est la plus en contact avec les consommateurs que nous sommes.



Les professionnels de cette fonction sont chargés de la gestion de la commercialisation des produits et services de l'entreprise. Ils développent des stratégies de marketing pour cibler les clients et les prospects, assurent la promotion des produits et services, fixent les prix et gèrent les canaux de distribution.

Cette fonction est de plus en plus importante dans les entreprises car elle permet d'améliorer leur

résultat.

La fonction Marketing et vente regroupe l'ensemble des activités et processus permettant à une entreprise :

- de comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché sur lequel elle évolue ;
- d'essayer d'influencer le comportement des consommateurs dans le sens de ses objectifs.

L'importance de la fonction Marketing et vente peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan financier, les études de marché permettent de choisir au mieux les produits qui seront les plus rentables pour l'entreprise.
- Sur le plan commercial, une bonne étude des attentes des consommateurs permettra de vendre plus facilement les produits.
- Sur le plan stratégique, la fonction Marketing et vente permet d'éviter la confrontation avec les concurrents en sélectionnant les clients et produits les plus adaptés aux caractéristiques de l'entreprise.



La fonction Marketing et vente est divisée en deux grandes sortes de tâches, qui sont en amont et en aval de la conception du produit.

### En amont de la conception du produit : le marketing stratégique

Avant de concevoir un produit, l'entreprise doit se demander ce que veulent les consommateurs.

- de comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché sur lequel elle évolue
- d'essayer d'influencer le comportement des consommateurs dans le sens de ses objectifs.

Son objectif est donc dans un premier temps de mieux connaître le marché sur lequel elle compte vendre son produit.

L'entreprise est alors à la recherche de deux types d'informations :

- ce qu'attendent les consommateurs : quels sont leurs besoins ? qu'aiment-ils dans les produits ? comment consomment-ils ?
- ce que font les concurrents : qui sont les concurrents ? quels produits vendent-ils ? à quel prix ? à quels clients ?

Une fois ces informations collectées, l'entreprise va décider quel sera son positionnement.

L'entreprise va donc définir quelles seront les caractéristiques spécifiques du produit afin de le rendre unique dans l'esprit des futurs consommateurs.

### **En aval de la conception du produit : le marketing opérationnel et la vente**

Une fois le prototype du produit (ou du service) conçu, on entre dans la phase du marketing opérationnel.

On distingue **quatre grandes variables sur lesquelles agir**.

#### **Les 4 P**

Les anglais appellent ces variables les 4 P, Product - Price - Place - Promotion :

- La variable **Produit** (Product) : il s'agit de voir quelles caractéristiques du produit sont les plus importantes pour le client : taille, qualité, durée de vie...
- La variable **Prix** (Price) : il s'agit de déterminer le prix qui permettra de vendre de grandes quantités du produit sans pour autant dégrader son image en termes de qualité.
- La variable **Distribution** (place) : il s'agit de déterminer les canaux de distribution (c'est à dire les types de magasins) dans lesquels les produits doivent être vendus. Si les magasins ne sont pas adaptés (vendre des baskets dans un salon de coiffure), les ventes seront plus faibles.
- La variable **Communication** (promotion) : il s'agit de faire connaître le produit au plus grand nombre en utilisant les supports publicitaires (télévision, internet, radio, courrier) les plus adaptés.



Même si la fonction Marketing, en tant que fonction indépendante est relativement récente, elle a quand même suivi quelques évolutions.

Jusque dans les années 1980, la vente et la distribution se faisaient essentiellement dans une logique de transaction unique. Mais les entreprises se sont rendu compte de la nécessité de garder des clients fidèles à leur marque et à leurs produits.

En effet, il est nettement moins coûteux pour une entreprise de garder un client fidèle que d'aller chercher un nouveau client. L'accent est désormais mis sur la relation avec le client, afin de s'assurer qu'il est satisfait et qu'il est prêt à racheter les produits de l'entreprise. On parle alors de marketing relationnel.

## Etude de cas.

### Titre de l'étude de cas : "Positionnement de la marque et développement des ventes : le cas de l'entreprise X"

#### Contexte :

L'entreprise X est spécialisée dans la fabrication et la vente de produits high-tech depuis plusieurs années. Ces dernières années, elle a vu ses ventes stagner en raison de la forte concurrence sur le marché, la saturation des segments de marché et des évolutions technologiques rapides.

#### Objectifs :

L'objectif de l'étude de cas est de proposer une stratégie de positionnement de la marque pour permettre à l'entreprise X de se différencier de ses concurrents, de reconquérir les parts de marché *perdues et de stimuler les ventes tout en ajustant sa stratégie de ventes.*

#### Méthodologie :

*La méthode utilisée sera une approche mixte combinant une analyse qualitative et quantitative.*

*L'analyse qualitative se fera à travers des entretiens structurés auprès de la direction marketing de l'entreprise X pour comprendre les tendances de marché, les segments porteurs, les avantages concurrentiels et les freins à l'achat. Des entretiens seront également menés auprès d'un groupe de consommateurs représentatifs de la cible de l'entreprise X pour comprendre leurs attentes, leurs perceptions de la marque et leurs comportements d'achat.*

*L'analyse quantitative portera sur les données fournies par l'entreprise X en matière de vente, de chiffre d'affaires et de marché, et à travers l'analyse d'enquêtes en ligne en utilisant des outils statistiques pour mieux cerner les points importants.*

#### Résultats :

*Les résultats obtenus détermineront les forces et faiblesses de la marque auprès de ses clients et de ses concurrents et permettront de proposer une stratégie de positionnement ad hoc. Cela inclura l'identification de nouvelles opportunités de marché pour l'entreprise X, une révision de sa stratégie de communication pour mieux cibler les consommateurs et une proposition de plan marketing pour accroître les ventes.*

### Conclusion :

La stratégie de positionnement de la marque proposée dans l'étude de cas permettra à l'entreprise X de stimuler les ventes par le biais d'une campagne de communication plus ciblée. Le processus d'analyse et de prise de décision s'appuie sur des données qualitatives et quantitatives, ce qui devrait offrir à l'entreprise un résultat solide en termes de prise de décision.



ciblée.  
des

## VIII. La fonction Achats :

Les entreprises ne peuvent pas tout produire. Elles doivent donc se procurer des biens et services nécessaires à la production. Or la façon de se procurer ces biens ou services joue un rôle déterminant dans la compétitivité de la firme.



Les Responsables des Achats mettent en place des stratégies d'achat efficaces pour obtenir les meilleurs prix et la meilleure qualité de produits. Les acheteurs travaillent en étroite collaboration avec le département de la production pour s'assurer que les approvisionnements sont livrés en temps voulu et avec

les quantités nécessaires.

L'importance de la fonction Achats ou Approvisionnement peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- **Sur le plan financier** : la politique d'achats contribue à la rentabilité de l'entreprise en influant sur les coûts des composants et donc sur la marge de l'entreprise.
- **Sur le plan commercial** : la fonction d'approvisionnement permet de fournir des produits de bonne qualité tout en évitant les ruptures de stocks (qui sont très mauvaises pour l'image d'une entreprise)
- **Sur le plan stratégique** : la fonction achats va contribuer à la compétitivité de l'entreprise tant en termes de coûts que de délais.

Deux types de grandes tâches sont effectués au sein de la fonction Achats

### **Recherche des fournisseurs**

Face à de nouveaux besoins de matières premières ou de composants, l'entreprise procède à une recherche de fournisseurs.

L'entreprise écrit donc un cahier des charges qu'elle fait connaître à ses fournisseurs. Elle établit des critères qui peuvent varier selon la nature de l'achat : délais, qualité, conditions de garantie...

## Evaluation et choix des fournisseurs

L'évaluation des fournisseurs a pour but d'apprécier la capacité des fournisseurs à répondre aux besoins de l'entreprise. A partir des critères précédemment établis par l'entreprise, on donne une note à chaque fournisseur. Le fournisseur ayant la meilleure note sera celui sélectionné par l'entreprise.

## Etude de cas.

Domaine : Agro-alimentaire

Entreprise : CelaBio

### Contexte :

CelaBio est une entreprise agro-alimentaire spécialisée dans la production de produits bio. Elle utilise des matières premières bios pour produire des aliments pour animaux de compagnie, des légumes et des fruits en conserve, ainsi que des aliments pour bébés.

### Objectif :

Étudier le processus d'achat de matières premières bio de l'entreprise CelaBio pour assurer la qualité des produits finis.

### Méthode :

*Entrevues avec les responsables de la fonction achat, les fournisseurs de matières premières bio, les représentants des équipes qualité et production.*

### Résultats :

*L'étude a permis de constater que la fonction achat de l'entreprise CelaBio était fortement impliquée dans la santé de l'entreprise en recherchant des fournisseurs de matières premières bio et de qualité. Les responsables de la fonction achat ont mis en œuvre certains processus pour garantir la qualité des matières premières bio, notamment en menant des audits stricts des fournisseurs, en vérifiant les certifications des matières premières et en exigeant des garanties écrites pour les matières premières achetées. En travaillant en étroite collaboration avec les équipes qualité et production, les responsables de la fonction achat ont réussi à fournir des matières premières bio de qualité supérieure pour la production des aliments pour bébés, des légumes et des fruits en conserve, ainsi que des aliments pour animaux de compagnie.*

### Conclusion :

*L'étude a montré que la fonction achat était essentielle pour assurer la qualité des produits finis de CelaBio. Les processus mis en place par les responsables de la fonction achat étaient efficaces pour garantir la qualité des matières premières bio et pour assurer la satisfaction des clients de l'entreprise.*

## IX. La fonction Direction et Administration Générale :

Cette fonction est responsable de la mise en place de la stratégie et de l'exécution des plans de l'entreprise.

Ils assurent le leadership et le développement de l'entreprise et travaillent en étroite collaboration avec toutes les fonctions de l'entreprise pour atteindre les objectifs financiers et commerciaux. Souvent associée au personnage du directeur, elle n'a été envisagée comme une science que depuis quelques décennies. Or son rôle est des plus importants dans l'entreprise.



La fonction Direction et Administration générale consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives.

Il faut pour cela avoir une vision à long terme et surtout une capacité à mobiliser l'ensemble de l'entreprise.



### Henri Fayol

Le premier à avoir réfléchi sur la Direction (ou l'Administration) est Henri Fayol en 1916.

Pour lui, la direction d'une entreprise s'appuie sur 5 types d'actions :

- Prévoir : Essayer de planifier l'avenir en fonction de différents scénarios
- Organiser : Munir l'entreprise des différentes fonctions (ou organes) nécessaires à son bon fonctionnement
- Commander : Indiquer à ces différents organes les tâches à accomplir
- Coordonner : S'assurer que l'ensemble des actions de l'entreprise répondent à une certaine harmonie (et ne se parasitent pas)
- Contrôler : Vérifier que tout se passe conformément aux consignes du plan, afin de pouvoir corriger au plus vite les éventuelles erreurs.

L'impact de la fonction « Direction et Administration générale » se perçoit à travers l'ensemble de l'entreprise, puisque c'est dans sa nature. Contrairement aux fonctions précédentes, on ne différenciera pas son impact.

En effet, il existe de nombreux styles de direction, et de nombreuses typologies.

Le manager doit en effet porter son attention sur les objectifs, mais aussi sur les hommes. L'un n'ira jamais sans l'autre faute de quoi la situation deviendra vite ingérable...



Jusqu'à présent, on a défini la notion de « Direction et Administration générale » à travers les 5 tâches : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Il existe d'autres approches complémentaires de cette fonction de direction.

### **Diriger ou comment essayer de prendre les meilleures décisions stratégiques**

Ce qui caractérise le dirigeant est la nécessité de prendre des décisions. Il est le capitaine du bateau, c'est donc à lui de prendre les grandes décisions stratégiques.

Décider n'est pas toujours une chose facile : il faut trouver les informations, les assimiler, évaluer les différentes possibilités, et choisir la plus pertinente. A cette fin, le dirigeant dispose d'un ensemble d'outils stratégiques (qui sont des tableaux, des schémas, des calculs) afin de lui faciliter la tâche.

### **Diriger ou gérer les conflits internes pour mieux mobiliser le personnel.**

Au sein d'une entreprise, le personnel n'est pas homogène.

Chaque travailleur est différent : il a son histoire, son caractère, ses objectifs propres. On peut donc appréhender l'entreprise comme un lieu de rencontre entre ces personnalités.

Or ces rencontres peuvent aboutir sur des conflits. C'est donc au dirigeant de trouver les moyens d'accorder ces points de vue plus ou moins contradictoires, afin de les fédérer autour d'un objectif commun lié à l'entreprise.

### **Plus d'autonomie pour une meilleure direction ?**

Si une entreprise a nécessairement besoin d'un dirigeant, il est nécessaire pour le dirigeant de laisser une certaine autonomie aux salariés.

D'une part, le dirigeant n'a pas les moyens (en termes de temps, de mémoire,...) de gérer tous les problèmes, il doit donc accepter de déléguer une partie de ses pouvoirs.

## **Etude de cas.**

### Cas :

La réorganisation de la fonction Direction et Administration générale dans une entreprise manufacturière

### Contexte :

Une entreprise manufacturière opérant depuis plus de 30 ans, spécialisée dans la production de pièces métalliques pour l'industrie automobile, a connu une période de croissance rapide ces dernières années. Cependant, la direction a réalisé que les procédures internes et la structure organisationnelle devaient être revues pour soutenir cette croissance.

### Objectifs :

L'objectif principal est de réorganiser la fonction Direction et Administration générale de l'entreprise afin de promouvoir une gestion plus efficace et efficiente des ressources, d'améliorer les systèmes de rapport et de communication, de renforcer la culture d'entreprise et de favoriser une croissance continue.

### Méthodologie :

- 1. Évaluation de la situation actuelle : Une évaluation sera effectuée pour identifier les forces et les faiblesses de l'organisation, ainsi que les domaines à améliorer.*
- 2. Étude comparative de l'industrie : Une étude comparative de l'industrie sera réalisée pour identifier les meilleures pratiques de l'industrie et les appliquer à l'entreprise.*
- 3. Conception de la nouvelle structure organisationnelle : Une nouvelle structure organisationnelle sera conçue pour améliorer l'efficacité et l'efficience, qui reflète la vision et la mission de l'entreprise.*
- 4. Planification des changements : Un plan de mise en œuvre sera créé afin que les changements apportés soient effectués de manière progressive et maîtrisée.*
- 5. Formation : Des formations seront organisées pour assurer que les employés comprennent les nouveaux processus et les nouvelles responsabilités pour garantir la réussite de la restructuration.*

### Résultats attendus :

*La direction et l'administration générale seront mieux alignées avec les objectifs de l'entreprise, les communications internes et la collaboration seront améliorées, la structure organisationnelle sera plus efficace, et la productivité sera améliorée, contribuant ainsi à accroître la croissance de l'entreprise.*

## X. La fonction Logistique :

La fonction Logistique est une fonction transversale, qui influence la performance de l'ensemble de l'entreprise.

Longtemps considérée comme une fonction secondaire, son rôle a été remis en avant depuis une trentaine d'années.

En effet, les entreprises utilisent le temps comme une arme stratégique pour se différencier de leurs concurrents (on parle de chrono-compétition) et la logistique y joue naturellement un rôle important.



Les professionnels de la logistique sont responsables de la coordination des déplacements des produits et des marchandises de l'entreprise. Ils assurent la planification et l'exécution de la distribution des produits, le contrôle des stocks et la gestion des chaînes logistiques pour garantir un approvisionnement efficace des produits.

L'importance de la fonction Logistique peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- en amont de l'entreprise : gestion des flux en provenance des fournisseurs
- au sein de l'entreprise : gestion des stocks, manutention des composants, gestion des flux informationnels
- en aval de l'entreprise : stockage des produits, transport vers les distributeurs et vers les clients.

**Sur le plan de la production**, la logistique détermine les relations entre les différents ateliers et conditionne nettement le rythme et les délais de production.

**Sur le plan commercial**, la logistique va avoir un impact sur les délais pour livrer les produits aux clients, en limitant au maximum les ruptures de stocks.

**Sur le plan financier**, la logistique par l'optimisation des flux et des stocks (c'est à dire n'avoir ni trop, ni pas assez de stocks va permettre de réduire les charges de l'entreprise.

**Sur le plan stratégique**, la mise en place d'une fonction logistique efficace va permettre à l'entreprise de se défendre dans le cadre de la « chrono-compétition ».



## Etude de cas.

## **Titre de l'étude de cas : Optimisation de la fonction logistique dans une entreprise de e-commerce**

### **Contexte :**

L'entreprise sélectionnée est une start-up de e-commerce spécialisée dans la vente de produits de beauté. Cette entreprise a connu une croissance rapide et connaît aujourd'hui des difficultés liées à la gestion de sa chaîne d'approvisionnement. La fonction logistique est considérée comme le principal axe d'amélioration pour répondre à la demande croissante de ses clients.

### **Problématique :**

Comment optimiser la fonction logistique de l'entreprise de e-commerce pour améliorer la satisfaction client et réduire les coûts d'exploitation ?

### **Méthodologie :**

- 1. Analyse de la chaîne d'approvisionnement actuelle de l'entreprise: identifier les processus actuels et les goulots d'étranglement, les coûts et les temps de livraison, les taux de satisfaction des clients, etc.*
- 2. Recueillir les données relatives aux performances de la fonction logistique sur une période de six mois pour évaluer leur évolution*
- 3. Analyse comparative des pratiques et des performances de la concurrence en matière de logistique, identification des meilleures pratiques du secteur*
- 4. Identification des coûts cachés et analyse des faiblesses de la chaîne d'approvisionnement pour proposer des axes d'amélioration pertinents et des solutions innovantes*
- 5. Proposition d'un plan d'action pour améliorer la fonction logistique, en identifiant les coûts, les limites, les bénéfices et le retour sur investissement de chaque initiative proposée.*

### **Résultats attendus :**

- 1. Identification des axes d'amélioration pertinents pour la fonction logistique de l'entreprise de e-commerce*
- 2. Proposition de solutions et de mesures concrètes pour améliorer la satisfaction client et réduire les coûts d'exploitation de l'entreprise*
- 3. Plan d'action clair et détaillé pour la mise en œuvre du plan d'amélioration de la fonction logistique*
4. Amélioration de la performance de la fonction logistique de l'entreprise en termes de coûts, délais de livraison, taux de satisfaction client, et amélioration de la compétitivité sur le marché de la vente en ligne.

## XI. L'entreprise et son environnement

Selon R. Bruecker , « ***l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc*** »

L'environnement d'une entreprise se compose de tous les éléments externes qui ont une influence sur ses activités et ses résultats. Les différents interlocuteurs de l'entreprise sont ceux qui ont une relation directe avec elle et qui sont impactés par ses activités.

Parmi les éléments de l'environnement de l'entreprise, on trouve :



**1. Le marché :** l'entreprise évolue sur un marché où elle doit faire face à la concurrence et s'adapter aux demandes des clients.

**2. La législation :** l'entreprise est soumise à des lois et des réglementations qui régissent ses activités.

**3. Les fournisseurs :** l'entreprise a besoin de matières premières et de services pour fonctionner, elle doit donc travailler avec des fournisseurs.

**4. Les clients :** les clients sont au cœur des activités de l'entreprise, elle doit les satisfaire pour maintenir son activité.

**5. Les concurrents :** l'entreprise doit rivaliser avec les autres entreprises du marché pour maintenir sa place et se développer.

**6. Les partenaires :** l'entreprise peut collaborer avec d'autres entreprises pour développer son activité, innover ou acquérir de nouvelles compétences.

**7. Les actionnaires :** les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise, ils ont un rôle important dans sa gestion et sa stratégie.

Les différents interlocuteurs de l'entreprise sont donc les clients, les fournisseurs, les partenaires, les concurrents, les actionnaires, les salariés, les pouvoirs publics et les organisations professionnelles.

Chacun de ces interlocuteurs a des attentes et des exigences spécifiques envers l'entreprise, et il est important pour elle de les comprendre et de les prendre en compte dans sa stratégie.

La gestion des relations avec ces différents interlocuteurs est un enjeu clé de la performance de l'entreprise.

Pour se développer, une entreprise doit s'adapter à son environnement social. Pour ce faire, elle aura à surveiller l'évolution de divers paramètres sociaux. En les définissant à l'avance, elle aura la possibilité de mettre en place une stratégie pertinente.

À titre d'exemple, la connaissance du pouvoir d'achat et des besoins des employés permet de proposer un prix de services et de produits adapté. En surveillant son environnement social, une entreprise peut facilement identifier les menaces et les opportunités qui se présentent à elle.

## XII. L'entreprise et ses fournisseurs

L'entreprise est une organisation qui existe pour produire et vendre des biens ou des services afin de générer un profit ou une valeur pour ses propriétaires ou ses actionnaires.

Elle a pour objectif de répondre aux besoins et aux demandes de ses clients, tout en veillant à maximiser ses revenus et à minimiser ses coûts.

Les fournisseurs sont les entreprises ou individus qui fournissent des matières premières, des produits ou des services à l'entreprise. Ils sont essentiels à la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise et peuvent influencer sa productivité, sa qualité et sa rentabilité.

Les relations avec les fournisseurs sont importantes pour assurer la qualité des biens et des services de l'entreprise, ainsi que pour négocier des prix et des conditions favorables.



## XIII. L'entreprise et ses clients

L'entreprise peut être définie comme une entité économique qui produit des biens ou des services en vue de les vendre sur le marché. Elle est généralement constituée de plusieurs départements (marketing, production, finance, etc.) et possède un objectif de rentabilité.

Les clients de l'entreprise sont les personnes ou les organisations qui achètent les produits ou les services proposés. Ils sont au cœur de la stratégie de l'entreprise, car c'est grâce à eux que celle-ci peut générer des revenus et assurer sa pérennité.

Les clients peuvent être classés en fonction de leurs caractéristiques sociodémographiques, de leurs comportements d'achat ou de leur position sur le marché. L'entreprise doit comprendre les besoins et les attentes de ses clients afin de leur proposer une offre adaptée et de les fidéliser.



## XIV. L'entreprise et les banques

L'entreprise peut être définie comme une entité économique produisant des biens ou des services dans le but de réaliser un profit ou une valeur ajoutée. Elle est généralement constituée



d'une structure organisationnelle, d'une équipe de direction et d'employés travaillant ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les banques, quant à elles, sont des institutions financières qui fournissent des services de dépôt, de crédit et d'investissement aux clients. Les banques collectent l'argent des clients sous forme de dépôts et utilisent cet argent pour créer des prêts à des clients qui ont besoin d'argent. Les banques jouent un rôle important dans l'économie mondiale en fournissant des fonds pour les entreprises, les particuliers et les gouvernements, ainsi qu'en offrant des services de gestion des risques financiers. Les banques assurent également la circulation de l'argent dans l'économie, assurant ainsi sa stabilité et sa croissance.

Les relations entre une entreprise et les banques sont importantes pour assurer la continuité des activités commerciales et la croissance de l'entreprise.

Voici quelques relations importantes que l'entreprise doit avoir avec les banques :

**1. Financement :** Les banques ont un rôle important à jouer dans le financement de l'entreprise. Les entreprises ont souvent besoin de fonds pour démarrer une nouvelle activité ou pour financer une expansion. Les banques peuvent fournir des prêts à court, moyen ou long terme pour répondre aux besoins de financement de l'entreprise.

**2. Gestion des liquidités :** Les entreprises ont besoin de gérer leur liquidité, c'est-à-dire leur capacité à honorer leurs engagements financiers à court terme. Les banques peuvent aider les entreprises à gérer leur liquidité en leur offrant des services bancaires tels que les comptes de dépôt, les cartes de crédit, les chèques et les virements bancaires.

**3. Gestion des risques :** Les banques peuvent aider les entreprises à gérer les risques liés à leur activité. Les risques peuvent inclure les risques financiers, opérationnels, juridiques et stratégiques. Les banques peuvent offrir des services tels que des assurances, des services de gestion des risques et de conseil pour aider les entreprises à prendre des décisions éclairées.

**4. Conseil d'experts :** Les banques ont souvent des équipes d'experts en gestion des finances qui peuvent aider les entreprises à prendre des décisions importantes. Les banques peuvent offrir des conseils sur les investissements, la gestion de la trésorerie, le financement, la comptabilité et d'autres domaines.

En conclusion, les relations entre une entreprise et les banques sont cruciales pour la réussite de l'entreprise. Les banques peuvent jouer un rôle important dans le financement, la gestion des liquidités, la gestion des risques et la fourniture de conseils d'experts pour aider les entreprises à croître et à prospérer.

## XV. L'entreprise et ses actionnaires

En tant qu'entreprise, les relations avec ses actionnaires sont cruciales. Les actionnaires financent l'entreprise en investissant leur capital, ce qui leur donne un droit de propriété sur une partie de l'entreprise. Par conséquent, il est important de maintenir des relations positives et productives avec les actionnaires.

Les principaux types de relations entre une entreprise et ses actionnaires sont les suivants :

**1. Les relations de communication** : L'entreprise doit informer régulièrement ses actionnaires de son activité, de sa performance financière, de son plan stratégique et de toutes les autres informations pertinentes. Des rapports annuels, des communiqués de presse, des conférences et des rencontres avec les investisseurs peuvent aider à maintenir une communication ouverte.

**2. Les relations de consultation** : Les actionnaires peuvent donner leur avis sur les décisions importantes de l'entreprise, comme les plans de croissance, les acquisitions, les investissements ou toute autre question stratégique. Les entreprises peuvent organiser des assemblées générales annuelles pour discuter de ces sujets.

**3. Les relations de collaboration** : Les actionnaires peuvent apporter une expertise spécifique ou des ressources supplémentaires à l'entreprise. Les entreprises peuvent exploiter cette expertise ou ces ressources pour améliorer leur activité.

**4. Les relations de responsabilité** : L'entreprise a une responsabilité envers ses actionnaires de maximiser la valeur de leur investissement. Les dirigeants doivent travailler à atteindre des objectifs financiers tout en respectant les intérêts à long terme de l'entreprise et de ses actionnaires.

En fin de compte, les relations entre une entreprise et ses actionnaires doivent être fondées sur la transparence, la confiance et le respect mutuel. Les actionnaires doivent avoir confiance dans la gestion de l'entreprise et l'entreprise doit écouter attentivement les préoccupations et les idées de ses actionnaires.

## XVI. L'entreprise et ses salariés

Les relations entre l'entreprise et ses salariés sont très importantes et peuvent avoir un impact significatif sur la performance de l'entreprise. Les relations peuvent être divisées en deux catégories :

**1. Relations formelles** : Ces relations sont définies par le contrat de travail signé entre l'employeur et le salarié. Elles ont pour but de garantir que l'entreprise et ses salariés respectent les termes du contrat. Les relations formelles peuvent inclure des responsabilités comme l'exécution du travail, les horaires de travail, les congés, les

avantages sociaux, les salaires, etc. Les relations formelles sont généralement régies par les lois du travail et les politiques internes de l'entreprise.

**2. Relations informelles :** Ces relations sont basées sur la communication et l'interaction entre l'entreprise et ses salariés. Les relations informelles peuvent inclure des aspects de la relation tels que la culture d'entreprise, les valeurs partagées, la reconnaissance et la récompense, la formation professionnelle, l'équilibre travail-vie personnelle, etc. Ces relations sont importantes pour créer un environnement de travail positif et pour améliorer la motivation et la productivité des salariés.

En résumé, les relations entre l'entreprise et ses salariés sont cruciales pour assurer la réussite de l'entreprise. Les relations formelles garantissent que les engagements contractuels sont respectés, tandis que les relations informelles permettent de créer un environnement de travail positif et motivant pour les salariés.

## XVII. Les attentes et besoins spécifiques des différentes parties concernées par l'entreprise

Les parties prenantes d'une entreprise peuvent être internes (employés, actionnaires, direction, etc.) ou externes (clients, fournisseurs, partenaires, gouvernement, communauté locale, etc.). Les attentes et besoins spécifiques de chaque partie prenante peuvent varier en fonction de leur rôle et de leur relation avec l'entreprise. Voici quelques exemples :

- Les employés peuvent s'attendre à des conditions de travail sûres et saines, à des salaires équitables, à des possibilités de développement et de reconnaissances professionnels, etc.
- Les actionnaires peuvent s'attendre à un rendement financier satisfaisant sur leur investissement en actions, à une gestion efficace, à une stratégie de croissance à long terme, etc.
- La direction peut avoir besoin d'une flexibilité opérationnelle, d'une prise de décision rapide et efficace, de la gestion des risques, de l'alignement de la stratégie avec les objectifs de l'entreprise, etc.
- Les clients peuvent s'attendre à un produit ou service de qualité, à une expérience satisfaisante, à un support après-vente, etc.
- Les fournisseurs peuvent avoir besoin d'une relation commerciale stable et transparente, d'une gestion des achats efficace, de paiements réguliers, etc.
- Les partenaires peuvent s'attendre à une collaboration fructueuse, à des engagements réciproques, à des bénéfices mutuels, etc.
- Le gouvernement peut avoir besoin de la conformité réglementaire, de la transparence financière, de la contribution fiscale, etc.

- La communauté locale peut s'attendre à un engagement social et environnemental responsable, à la création d'emplois et de richesse, à la gestion des impacts locaux, etc.

Il est essentiel de comprendre les attentes et besoins spécifiques des différentes parties prenantes et de les intégrer dans la stratégie et les opérations de l'entreprise pour assurer sa performance durable et sa responsabilité sociale.

## Etude de cas

Voici une étude de cas sur les attentes et besoins spécifiques des différentes parties concernées en relation avec une entreprise externe :

L'entreprise ABC est une entreprise de construction de bâtiments implantée dans une grande ville. Elle est actuellement en phase de développement et souhaite s'étendre sur un nouveau marché : la construction de bâtiments écologiques.

Pour atteindre cet objectif, elle doit identifier les attentes et les besoins spécifiques des différentes parties prenantes impliquées dans ce marché.

***Les parties prenantes concernées par le développement de l'entreprise ABC sont les suivantes :***

- ***Les consommateurs :*** ils sont l'élément clé de ce marché car ils sont les futurs clients de l'entreprise ABC. Les consommateurs attendent des bâtiments écologiques qu'ils soient respectueux de l'environnement, économes en énergie et durables. Ils cherchent également des bâtiments confortables et esthétiques. L'entreprise ABC doit donc proposer des solutions innovantes pour répondre à ces attentes.
- ***Les fournisseurs :*** l'entreprise ABC aura besoin de matériaux écologiques pour construire ses bâtiments, ainsi que de fournisseurs de technologies économes en énergie (systèmes de chauffage, isolation, ventilation, etc.). Les fournisseurs attendent de pouvoir vendre leurs produits et leurs technologies à l'entreprise ABC, qui doit donc être capable de les identifier et de les sélectionner.
- ***Les partenaires :*** l'entreprise ABC peut développer des partenariats avec des acteurs du marché de la construction écologique (architectes, bureaux d'études, entreprises de travaux publics, etc.). Les partenaires attendent de travailler avec une entreprise professionnelle et compétente, qui leur apportera des opportunités de développement et de croissance.
- ***Les employés :*** l'entreprise ABC aura besoin de recruter du personnel qualifié pour développer cette activité. Les employés attendent un environnement de travail confortable et stimulant, ainsi que des perspectives de développement professionnel.
- ***Les investisseurs :*** l'entreprise ABC peut avoir besoin d'investisseurs pour financer son développement. Les investisseurs attendent un retour sur investissement et une stratégie solide de l'entreprise.

***Pour répondre aux attentes et besoins de ces parties prenantes, l'entreprise ABC devra mettre en place une stratégie globale qui intègre les critères de développement durable et les nouvelles technologies.***

***Elle devra également être capable d'identifier et de sélectionner les meilleurs partenaires et fournisseurs pour développer cette activité.***

***Enfin, elle devra recruter des employés compétents et motivés et être capable d'attirer des investisseurs potentiels grâce à une communication efficace sur ses avantages compétitifs.***

## B. Enumérer les différents couples produit / Marché et les stratégies associées.

### I. Les couples produit et marché

« **Le marché** » est un terme utilisé pour décrire l'environnement économique dans lequel les entreprises opèrent en essayant de vendre leurs produits ou services à des acheteurs potentiels.

Il y a plusieurs types de marchés, allant des marchés locaux de niche aux marchés internationaux à grande échelle. Les entreprises doivent adapter leur stratégie de marché en fonction du type de marché dans lequel elles opèrent.

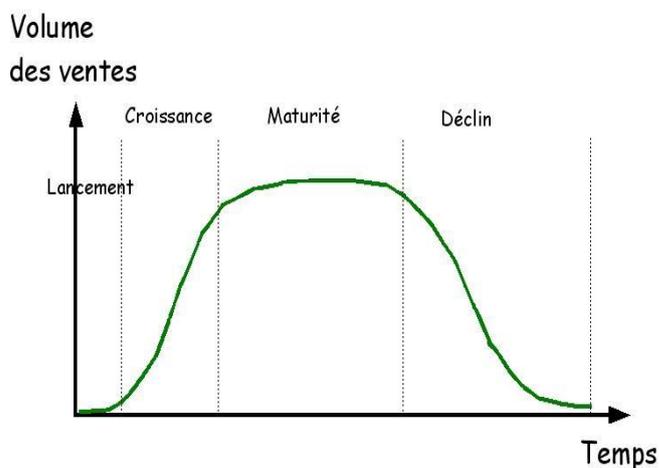
Les stratégies de marché impliquent généralement une combinaison de quatre éléments clés - les 4P : produit, prix, promotion et distribution. Voici un aperçu de chacun de ces éléments :

1. **Produit** : Le produit est le cœur de toute entreprise. Les entreprises doivent comprendre les besoins de leurs clients pour développer des produits qui répondent à ces besoins. Les produits doivent être de bonne qualité et offrir de la valeur aux clients pour les encourager à les acheter.
2. **Prix** : Le prix est un élément clé de la stratégie de marché. Les entreprises doivent comprendre les coûts de production pour déterminer un prix approprié qui assure une marge bénéficiaire et reste compétitif sur le marché.
3. **Promotion** : La promotion consiste à faire connaître le produit ou le service auprès des clients potentiels. Les entreprises peuvent utiliser des publicités, des campagnes marketing, des événements promotionnels ou des relations publiques pour atteindre leur public cible.
4. **Distribution** : La distribution se concentre sur la manière dont les produits ou services sont livrés aux clients. Les entreprises doivent prendre en compte les coûts de logistique, les canaux de distribution et les niveaux de stock pour assurer une livraison efficace de leurs produits.

En somme, pour réussir sur un marché, les entreprises doivent comprendre les besoins des clients, développer des produits adaptés, établir un prix compétitif, promouvoir efficacement leurs produits et mettre en place une distribution efficace. L'analyse de ces éléments leur permettra de développer une stratégie efficace et durable pour prospérer sur le marché.

## II. Qu'est-ce que l'analyse des couples produits-marché?

Une entreprise analyse l'ensemble des couples produits-marché pour comprendre comment ses



offres répondent aux besoins de ses clients et pour identifier les opportunités de croissance.

En marketing et dans la stratégie l'entreprise, le couple marché produit est important puisqu'il tient compte de la demande d'un produit par une clientèle précise. On évoque ici bien entendu la notion de « segmentation », de la concurrence de l'entreprise sur ce marché spécifique et du savoir-faire de cette dernière. Mais la définition du couple marché-produit nécessite souvent

des analyses plus approfondies.

Dans la pratique, **analyser un couple produit-marché**, c'est le faire dans le temps. Cette association est avant tout tributaire du cycle de vie du produit.

Quatre étapes bien connues exposent ce dernier et définissent le potentiel d'un produit, bien que le marketing moderne montre des tendances parfois étonnantes :

1. **Le lancement** qui est la phase durant laquelle le taux de croissance des ventes de produit augmente lentement (car il n'est pas encore très connu) ;
2. **La croissance** qui est une phase pendant laquelle les ventes augmentent très rapidement et de façon exponentielle ;
3. **La maturité**, troisième phase au cours de laquelle le taux de croissance des ventes augmente très peu ;
4. **Le déclin**, qui dans l'analyse produit-marché représente la dernière étape, où les ventes chutent en raison d'un désintérêt de la clientèle.

## III. Comment définir les besoins du marché?

Tout d'abord, l'entreprise doit étudier en détail ses produits actuels ou ses services pour comprendre comment ils répondent aux besoins du marché. Elle doit analyser les caractéristiques de chaque produit, les avantages pour les clients, et comment ils se positionnent par rapport aux concurrents.

Ensuite, l'entreprise doit comprendre les différentes cibles de marché qui pourraient être intéressées par ses produits. Elle doit étudier les différents segments de la population, leurs

besoins, leurs attentes, leurs comportements et les tendances du marché pour déterminer la cible qui représente le plus d'intérêt pour l'entreprise.

Une fois que l'entreprise a identifié les différentes cibles de marché, elle doit analyser chaque segment pour comprendre comment les caractéristiques de ses produits pourraient répondre aux attentes de cette cible. La tâche consiste à déterminer si les produits répondent aux besoins de ce segment, à évaluer la concurrence et les offres alternatives sur le marché, et à mesurer le potentiel de revenus pour l'entreprise.

Enfin, l'entreprise doit choisir les segments de marché qui lui offrent le plus grand potentiel de croissance pour concentrer ses efforts marketing. Cette étape est cruciale pour l'entreprise car elle ne dispose pas de ressources illimitées. Elle doit donc cibler les segments qui offrent le plus grand potentiel de bénéfices en termes de ventes et de rentabilité.



En conclusion, l'analyse des couples produits-marché est une tâche complexe, mais essentielle pour toute entreprise souhaitant maintenir une position concurrentielle forte sur le marché. Elle permet aux dirigeants de comprendre les besoins des clients et de se concentrer sur les segments de

marché les plus rentables en fonction des ressources disponibles.

## Étude de cas sur les couples produit et marché : L'expansion de Netflix en France

Lorsque Netflix a voulu étendre son marché aux consommateurs français, ils ont dû considérer soigneusement leur produit et comment il serait accueilli dans le marché français.

**Produit :** Netflix est une entreprise de streaming de vidéos en ligne qui a connu un succès phénoménal aux États-Unis. Cependant, la société était inconnue de la plupart des consommateurs français lorsqu'elle a commencé ses activités en France en 2014. Pour être compétitif, Netflix a dû offrir un produit attirant pour les consommateurs français en prenant en compte leur culture, leurs habitudes de visionnage, et leur langue.

**Marché :** Le marché de la diffusion en continu en France était déjà très saturé lorsque Netflix est entré sur la scène. La télévision nationale et les services de diffusion en continu existants tels que Canal+ et Orange avaient déjà une forte présence.

*Ainsi, pour répondre à ces défis de marché Netflix a pris plusieurs mesures clés :*

*1. Personnalisation du produit : Netflix a adapté son produit pour répondre aux goûts et aux exigences des consommateurs français. Ils ont investi dans des contenus français tels que des émissions télévisées et des films, qui ont été sous-titrés ou doublés en français.*

*2. Lancement de publicités locales : Pour mieux comprendre et accéder au marché français, Netflix a lancé des campagnes publicitaires spécifiques aux consommateurs français, avec des célébrités et des messages en français.*

*3. Fixation des tarifs et des modalités de paiement : Netflix a proposé une tarification compétitive en France, les consommateurs français ont pu accéder à des forfaits mensuels différents pour l'abonnement.*

*4. Investissement dans des mesures de sécurité renforcées : Les données et la confidentialité des utilisateurs sont très importantes pour les consommateurs français, Netflix a donc investi dans des mesures de sécurité renforcées pour garantir que les données des utilisateurs seraient bien protégées.*

*Conclusion: Grâce à ces mesures, Netflix a obtenu une croissance rapide en France en un temps record, obtenant une place importante dans l'industrie de la télévision française, et maintenant la France est l'un des marchés les plus profitables pour Netflix. L'entreprise a réussi à offrir un produit de qualité qui répondait aux besoins des consommateurs français, tout en restant compétitive sur un marché déjà saturé. Cette étude de cas montre comment une entreprise peut adapter son produit et sa stratégie de marché pour réussir sur un nouveau marché international.*



## IV. Les domaines stratégiques du portefeuille de produits.

Les organisations qui réussissent sont celles qui s'assurent en permanence que leurs décisions concernant les produits sont alignées sur la stratégie de l'entreprise, même lorsque la stratégie doit changer pour répondre aux conditions actuelles.

Plutôt que de permettre aux articles et produits préférés qui ne répondent pas aux critères établis d'en déplacer d'autres dans la liste des priorités, l'analyse de portefeuille permet un examen intelligent et pousse les produits de plus grande valeur vers le haut.

Les organisations ont besoin de données pour prendre ces décisions éclairées, et à mesure que le cycle de gestion du portefeuille de produits est corrélé, les données deviennent plus facilement

disponibles. Les données cloisonnées, incomplètes ou inexactes mettent toutes les entreprises en danger, ralentissent les taux de croissance et affectent la position sur le marché.

Selon Gartner, *"Le portefeuille pris isolément ne peut pas fournir aux organisations une image fidèle des performances"*. Cependant, des données fiables et connectées qui peuvent être analysées en continu en temps réel créent une solide couche d'intelligence dont les organisations ont besoin pour identifier les bons produits. Pour cela il faut établir des priorités, et s'adapter au changement tout en restant compétitif.

## V. Qu'est-ce que l'analyse de portefeuille de produits ?

L'analyse de portefeuille fournit un aperçu approfondi de la santé, des risques et des opportunités du portefeuille en comparant et en évaluant les produits les uns par rapport aux autres.

La hiérarchise efficacement les produits et éclaire les décisions de financement. Cela implique de comparer et de mettre en contraste des données financières telles que l'investissement dans les produits, les coûts de R&D et la taille du marché avec les performances des produits et l'alignement de la stratégie commerciale.

Du point de vue d'une organisation de développement de produits, qu'est-ce que l'analyse de portefeuille de produits ?

Tout comme les sociétés financières, les entreprises qui investissent dans le développement de produits doivent faire face à des perturbations internes et externes constantes, s'ajustant constamment pour prendre des décisions de priorisation plus intelligentes. Alors que les dirigeants peuvent fixer des objectifs, la stratégie, les ressources et les stratégies sont une cible mouvante.

Les entreprises sont sous pression pour équilibrer le désir d'élargir leur portefeuille de produits avec les réalités du coût et de la complexité, tout en répondant aux attentes des clients.

L'analyse de portefeuille aide les entreprises à prendre de meilleures décisions basées sur les données sur la manière d'atteindre leurs objectifs et de maintenir un retour sur investissement élevé.

Il s'agit d'une méthode de collecte et de partage de données pertinentes en temps réel à l'intérieur et à l'extérieur du portefeuille pour prendre des décisions éclairées et à fort impact. La croissance du marché est tirée par les stratégies de marché.

Par conséquent, les gestionnaires de portefeuille ont besoin d'une visibilité directe sur les données dans l'ensemble de l'organisation. Seule une solution d'analyse spécialement conçue peut rassembler rapidement toutes les données nécessaires dans les unités commerciales d'une manière qui a du sens pour les équipes inter fonctionnelles. Ils peuvent utiliser la solution pour analyser en continu les données après le lancement et tout au long du cycle de vie du produit afin d'améliorer



en permanence la gestion du portefeuille et de s'assurer que les décisions relatives aux produits sont toujours alignées sur les objectifs commerciaux de l'organisation.

Les avantages de l'analyse permettent de répondre aux questions suivantes :

- Quels nouveaux produits lancer ?
- Quels produits rénover ou retirer ?
- Comment identifier les sources de risque et les domaines à ajuster ?
- Quand et où donner la priorité au développement de produits
- Comment optimiser les ressources et les finances

## VI. Quels sont les domaines stratégiques du portefeuille de produits ?

### Voici quelques domaines stratégiques du portefeuille de produits :

**1. La diversification :** Avoir un portefeuille de produits diversifiés permet à l'entreprise de réduire les risques liés à la perte de revenus en cas d'échec de l'un de ses produits.

**2. L'innovation :** Incorporer des produits innovants dans le portefeuille de l'entreprise permet de maintenir sa compétitivité sur le marché.

**3. La rentabilité :** Il est important que les produits du portefeuille soient rentables pour l'entreprise, permettant ainsi de continuer à investir dans la recherche et le développement de nouveaux produits.

**4. La croissance et la part de marché :** L'entreprise doit s'assurer que ses produits sont en mesure de maintenir ou de renforcer sa part de marché, tout en augmentant ses revenus et ses bénéfices.

**5. La cohérence :** Le portefeuille de produits doit être cohérent avec la stratégie globale de l'entreprise et s'aligner avec sa mission et ses valeurs.

L'amélioration continue exige une analyse continue car le changement est toujours un facteur.

## Etude de cas

L'étude de cas que je vous présente concerne une entreprise de cosmétiques qui avait un portefeuille de produits diversifié, comprenant des soins pour le visage, le corps, les cheveux et le maquillage. Suite à une analyse approfondie de leurs résultats financiers et de la concurrence sur le marché, l'entreprise a réalisé que leur portefeuille de produits était trop large et ne répondait pas suffisamment aux besoins de leurs clients.

*Pour résoudre ce problème, l'entreprise a décidé de réorganiser son portefeuille de produits en se concentrant sur des domaines stratégiques. Ils ont choisi de se concentrer sur les soins pour le visage et le maquillage, qui étaient les catégories de produits les plus rentables pour eux, ainsi que sur la réduction de l'offre de produits pour le corps et les cheveux.*

*Cela a permis à l'entreprise de se concentrer sur les produits qui étaient les plus rentables pour eux et qui correspondaient aux besoins de leur marché cible. Ils ont également pu investir davantage dans le développement de nouveaux produits pour ces catégories, ce qui leur a permis de rester compétitifs sur le marché.*

*Les avantages de cette réorganisation du portefeuille de produits ont été importants pour l'entreprise. Ils ont obtenu une meilleure rentabilité sur les produits qu'ils vendaient, ont pu investir davantage dans leur développement, ont gagné en efficacité en éliminant des produits moins rentables et ont également renforcé leur image de marque en se concentrant sur des catégories de produits spécifiques. En fin de compte, cette réorganisation a permis à l'entreprise de mieux répondre aux besoins de leurs clients et de rester concurrentiel sur le marché des cosmétiques.*

## C. Décrire le cycle d'exploitation de l'entreprise

Le cycle d'exploitation d'une entreprise se compose de trois étapes principales :

- 1. L'achat de matières premières et de fournitures :** Cette première étape est la base du processus d'exploitation. Les matières premières et les fournitures sont achetées en vue de la production des produits finis. Plusieurs sources d'approvisionnement peuvent être utilisées, y compris les fournisseurs et les distributeurs.
- 2. La production de biens et de services :** Cette deuxième étape est le cœur de l'exploitation de l'entreprise, c'est ici que les matières premières et les fournitures sont utilisées pour produire les produits finis. Cette étape peut varier considérablement en fonction du type d'entreprise.
- 3. La vente et la distribution des biens et des services :** La troisième étape est la vente des produits ou services finis aux clients. Le processus de vente et de distribution peut prendre différentes formes selon le modèle commercial de l'entreprise. Cela peut inclure la vente directe par le biais de magasins physiques, la vente en ligne, les ventes à des distributeurs ou à des revendeurs.

Le cycle d'exploitation est un processus continu qui se répète jour après jour, mois après mois, année après année. Les entreprises travaillent constamment à améliorer leur processus d'exploitation en augmentant l'efficacité, en réduisant les coûts et en augmentant la qualité de leurs produits et services. Cela se fait souvent par le biais d'investissements dans l'automatisation, l'innovation technologique et la formation des employés.

Le cycle d'exploitation correspond au temps nécessaire pour que la trésorerie d'une entreprise soit affectée à ses activités, puis restituée dans son compte de trésorerie.

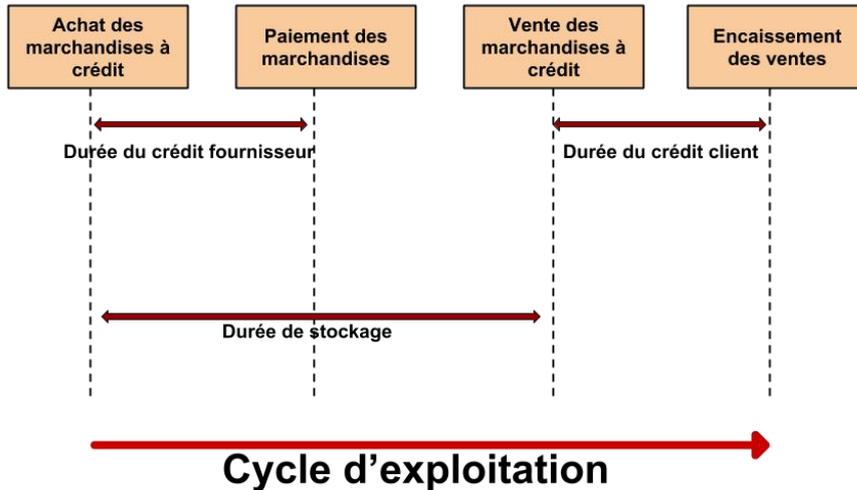
### I. Exemple de cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation d'un fabricant est le temps nécessaire pour que son argent soit utilisé pour :

- payer les matières premières nécessaires à ses produits.
- payer la main-d'œuvre et les frais généraux nécessaires pour convertir les matières premières en produits.
- conserver les produits finis en inventaire jusqu'à leur vente.
- attendre que les paiements en espèces des clients soient collectés.

#### Les principales composantes du cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation permet à l'entreprise la création de richesse (connue sous le nom d'EBE ou Excédent Brut d'Exploitation) à travers les activités cycliques (répétitives) composée **d'achat, de stockage et de vente.**



### Les flux physiques et financiers dans le cadre de l'activité quotidienne

Les flux représentent des mouvements entre l'entreprise et ses partenaires (Clients, fournisseurs...).

Ils peuvent être **physiques** (ou réels) : marchandises, services.

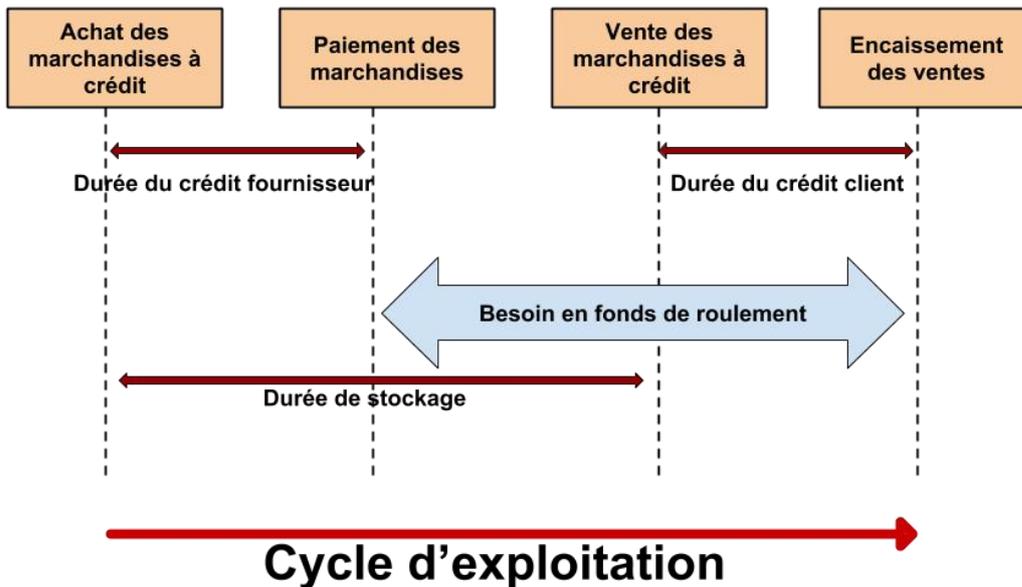
Ils peuvent être **financiers** (ou monétaires) : paiement comptant ou à crédit (dette ou créance).

### Le besoin en fonds de roulement (BFR)

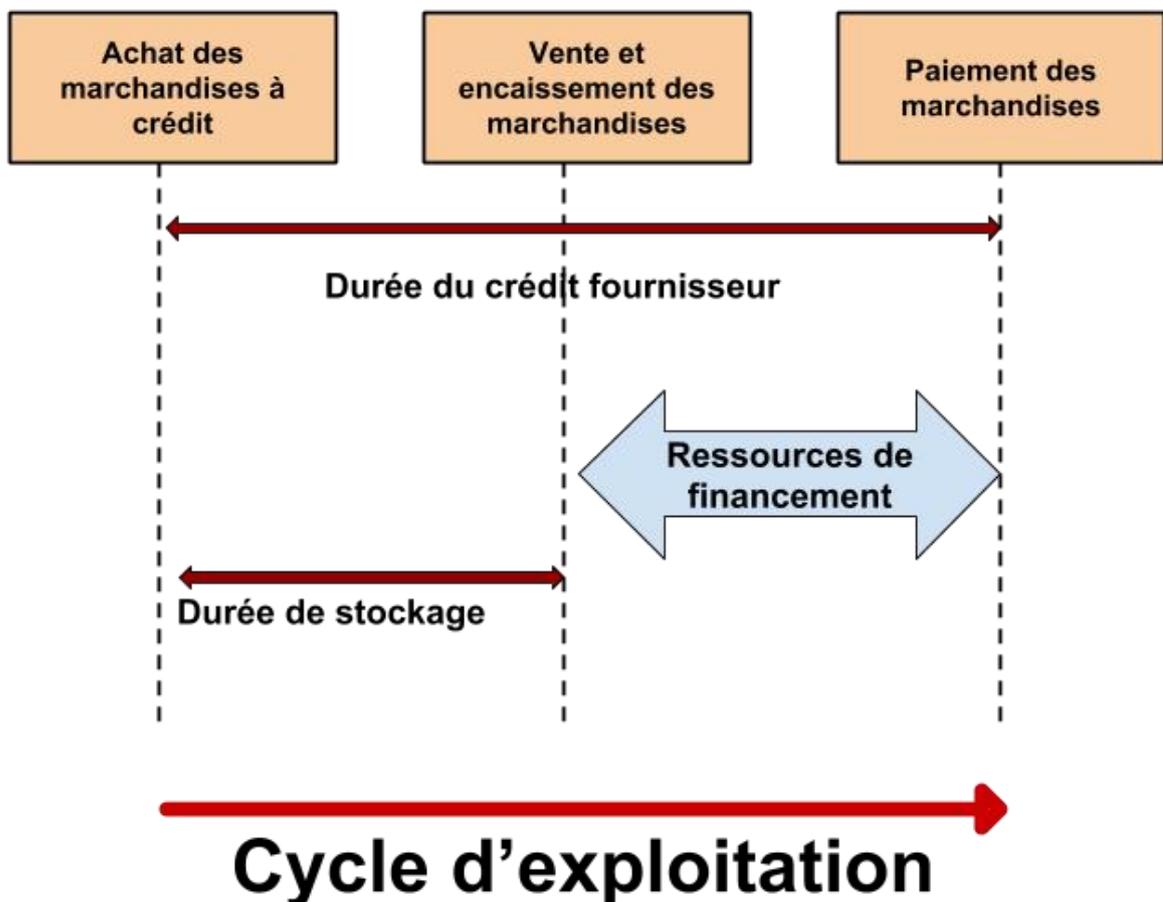
En règle générale, il y a un décalage entre le paiement de la marchandise au fournisseur et le paiement de cette même marchandise par le client.

Il est d'usage dans la vente en B to B (entre professionnels) de s'accorder un délai de paiement (au maximum de 60 jours sous certaines conditions).

**1ère possibilité** : les marchandises sont encaissées auprès du client après avoir été payées au fournisseur. L'entreprise a un **besoin en fonds de roulement (BFR)**.



2ème possibilité : l'entreprise encaisse auprès du client (un particulier par exemple) les marchandises qui ne sont toujours pas payées au fournisseur. L'entreprise a des **ressources de financement** (ou BFR négatif).



L'entreprise finance ses stocks et ses créances clients par ses dettes fournisseurs.

**Besoin en fonds de roulement (BFR) = stocks + créances clients - dettes fournisseurs.**

Ainsi réduire le BFR peut être réalisé de trois manières :

- en réduisant les quantités de produits stockés.
- en diminuant les créances des clients (en leur demandant de nous régler plus tôt).
- en augmentant les dettes auprès des fournisseurs (en négociant de les régler plus tard).

## II. Comment calculer le cycle d'exploitation (CE)

Voici les trois variables dont vous aurez besoin pour exécuter la formule de base. Toutes sont des valeurs pouvant être extraites de vos états financiers.

$$CE = DÉS - DCF + DRCC$$

Examinons-les maintenant d'un peu plus près.

- *DÉS : délai d'écoulement des stocks.* — Il s'agit du nombre de jours requis en moyenne pour que votre entreprise transforme ses stocks en ventes. Plus ce nombre est faible, plus c'est avantageux pour vous.
- *DCF : délai de crédit fournisseurs.* — Il s'agit du nombre de jours dont bénéficie votre entreprise pour régler ses comptes fournisseurs. Plus ce nombre est élevé, plus vous pouvez conserver vos liquidités longtemps. Par conséquent, plus ce nombre est élevé, plus c'est avantageux pour vous.
- *DRCC : délai de recouvrement des créances clients.* — Il s'agit du nombre de jours qu'il vous faut patienter pour percevoir le produit de la vente des stocks, après que la vente a été conclue. Encore une fois, plus ce nombre est faible, plus c'est avantageux pour vous.

Résumons : le CE est égal au nombre de jours qu'il faut pour vendre vos stocks, plus le nombre de jours qu'il vous faut attendre pour percevoir le produit de vos ventes, moins le nombre de jours dont vous bénéficiez pour payer vos fournisseurs.

### Exemple :

**Souad dirige une entreprise de fournitures industrielles. Elle paie toujours son fournisseur dans les 30 jours. Elle conserve assez de stocks en main pour passer à travers 60 jours de vente et gère d'ailleurs très bien cet aspect.**

**Il lui faut aussi compter en moyenne 52 jours pour que ses clients paient leurs factures.**

**Voici quelle serait sa formule de CE :**

$$CE = 60 \text{ jours} - 30 \text{ jours} + 52 \text{ jours}$$

$$CE = 82 \text{ jours}$$

**Le Cycle d'Exploitation(CE) de Souad est de 82 jours, ce qui signifie qu'elle aura besoin en moyenne de 82 jours de fonds de roulement pour transformer les stocks qu'elle achète en espèces.**

Ce qui précède n'est qu'un exemple simplifié.

Pour obtenir des résultats précis, vous devez calculer et suivre le DÉS, le DCF et le DRCC sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle, ainsi que la valeur en Dh des stocks et des ventes.

### III. Facteurs qui influencent la durée du cycle d'exploitation

Tous «les facteurs» qui influencent la durée du cycle d'exploitation sont les suivants:

- Les conditions de paiement étendues à l'entreprise par ses fournisseurs. Des délais de paiement plus longs raccourcissent **le cycle d'exploitation**, car l'entreprise peut retarder le paiement en espèces
- La politique d'exécution des commandes : puisque le taux d'exécution initial est supposé plus élevé, il augmente la quantité de stock disponible, ce qui augmente le cycle d'exploitation.
- La politique de crédit et les conditions de paiement associées, dans la mesure où une réduction de la valeur du crédit signifie un intervalle plus long avant que les clients effectuent les paiements, ce qui allonge *le cycle d'exploitation*.

Ainsi, plusieurs décisions de gestion (ou des problèmes négociés avec des partenaires commerciaux) peuvent avoir une incidence sur *le cycle d'exploitation* d'une entreprise. Idéalement, **le cycle** devrait être aussi court que possible afin de réduire les besoins de trésorerie de l'entreprise.

### IV. Utilisation de la formule du cycle d'exploitation

Utilisation de la formule de cycle de d'exploitation ci-dessus:

- La période d'inventaire est calculée comme suit:
  - **Période d'inventaire = 365 / Chiffre d'affaires d'inventaire.**
- Où la formule pour la rotation des stocks est:
  - **Rotation des stocks = coût des biens vendus / inventaire moyen.**
- La période des comptes clients est calculée comme suit:
  - **Période des comptes clients = 365 / Chiffre d'affaires des comptes clients.**
- Où la formule pour le chiffre d'affaires des débiteurs est:
  - **Chiffre d'affaires des débiteurs = Ventes à crédit / Solde moyens des débiteurs.**

#### Exemple de calcul

L'entreprise ABC est entièrement consacrée aux stocks. Trouvez son cycle d'exploitation en supposant que toutes les ventes sont des (1) ventes au comptant et des (2) ventes à crédit. Vous pouvez utiliser le coût des produits comme chiffre approximatif pour les achats (c'est-à-dire qu'il n'est pas nécessaire de l'ajuster en fonction de l'évolution des stocks).

En Dh :

- Revenu : **593.040**
- Coût du revenu : **418.378**
- Stocks au 31 janvier 2020 : **33.500**

TAA Comptabilité	Simulation de gestion d'entreprise	Page 64
------------------	------------------------------------	---------

135
-----

- Stocks au 31 janvier 2019 : **43.820**
- Inventaire moyen : **47.512**
- Créances au 31 janvier 2020 : **5.521**
- Créances au 31 janvier 2019 : **4.439**
- Solde moyen des débiteurs : **5.733**

### **Solution**

- **Partie (1) :**

*Nombre de jours de conversion des stocks en comptes clients =  $365 \div 418,378 \times 47,516 = 41,45$ . En absence de vente à crédit, le temps nécessaire pour récupérer les liquidités des comptes débiteurs est zéro. Les clients paient leur argent immédiatement.*

*Le cycle d'exploitation est de 41,45 jours, et cela représente le temps pris uniquement pour vendre les stocks.*

- **Partie (2) :**

*Il n'a aucun changement dans les jours de conversion des stocks en comptes à recevoir. Les jours pris pour convertir les créances en espèces =  $365 \div 593,040 \times 5,733 = 3,52$ .*

**Cycle d'exploitation = jours de vente + jours de recouvrement {= 41,45 + 3,52 = 44,97}**

## V. Importance du cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation offre un aperçu de l'efficacité opérationnelle d'une entreprise.

Un cycle plus court est préférable et indique une entreprise plus efficace et prospère. Un cycle plus court indique qu'une entreprise est capable de récupérer son investissement en stocks rapidement et dispose de suffisamment de liquidités pour faire face à ses obligations. Si le cycle d'exploitation d'une entreprise est long, cela peut créer des problèmes de trésorerie.

Une entreprise peut réduire son CE de deux manières:

- Accélérer les ventes de ses stocks: si une entreprise est en mesure de vendre rapidement ses stocks, le cycle d'exploitation devrait diminuer.
- Réduire le temps nécessaire pour recouvrer les créances: si une entreprise est en mesure de recouvrer rapidement les ventes à crédit, le cycle d'exploitation diminuera.

Le cycle d'exploitation est essentiel pour le succès et la durabilité d'une entreprise.

Le cycle d'exploitation est le processus par lequel une entreprise transforme ses ressources en produits ou services vendables, générant ainsi des revenus qui sont réinvestis dans l'entreprise. Ce cycle commence par l'achat de matières premières, se poursuit par la production et la vente des produits finis, puis enfin par la collecte des paiements des clients.

L'importance du cycle d'exploitation peut être résumée en trois points clés :

**1. Gestion efficace des liquidités et des flux de trésorerie** - Le cycle d'exploitation est un élément clé de la gestion des flux de trésorerie. En surveillant de près les délais entre l'achat de matières premières, la production et la vente des produits, l'entreprise peut anticiper les besoins en fonds de roulement et gérer efficacement ses liquidités.

**2. Amélioration de l'efficacité opérationnelle** - Le cycle d'exploitation aide les entreprises à identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées pour accélérer la production et réduire les coûts. En analysant les délais entre les différentes étapes du cycle, on peut identifier les processus inefficaces et les optimiser pour améliorer la rentabilité.

**3. Surveillance de la rentabilité de l'entreprise** - En surveillant le cycle d'exploitation, l'entreprise peut suivre l'évolution de sa rentabilité sur une base régulière. En comparant les temps de cycle et les ratios financiers clés tels que le ratio de rotation des stocks et le délai de recouvrement des créances, l'entreprise peut identifier les tendances à long terme dans sa performance financière.

En somme, le cycle d'exploitation est essentiel pour la gestion efficace des liquidités, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la surveillance de la rentabilité de l'entreprise.

Toutes ces raisons font que le cycle d'exploitation est important pour le succès et la durabilité à long terme de toute entreprise.

## D. Décrire le cycle d'investissement de l'entreprise

### I. Description du cycle d'investissement de l'entreprise

Le cycle d'investissement d'une entreprise inclut plusieurs étapes, qui peuvent varier selon le type d'entreprise, sa taille et son secteur d'activité. Cependant, voici les étapes générales :

**1. Identification des besoins :** l'entreprise recense les besoins en investissement nécessaires pour poursuivre son développement, améliorer sa productivité, moderniser ses équipements, etc.

**2. Évaluation des options d'investissement :** l'entreprise étudie les différentes options d'investissement possibles en fonction de leur rentabilité, de leur coût, de leur risque, etc.

**3. Analyse financière :** l'entreprise analyse sa capacité financière à réaliser les investissements envisagés en fonction de son budget, de ses sources de financement, de sa trésorerie...

**4. Préparation du plan d'investissement :** l'entreprise élabore un plan d'investissement détaillé, qui inclut les coûts, les délais, les retours sur investissement, les risques, etc.

**5. Décision d'investissement :** l'entreprise décide de réaliser ou non les investissements planifiés, en fonction des résultats de son analyse et de ses priorités stratégiques.

**6. Réalisation des investissements :** l'entreprise engage les fonds nécessaires, réalise les investissements, suit leur avancement, gère les risques, etc.



**7. Évaluation des résultats :** l'entreprise évalue les résultats de ses investissements en fonction de leur rentabilité, de leur impact sur son activité, de leur respect des délais, etc.



**8. Réinvestissement ou désengagement :** en fonction des résultats obtenus, l'entreprise décide de réinvestir dans d'autres projets ou de désengager certains investissements qui ne se sont pas avérés rentables.

Le cycle d'investissement est donc un processus continu qui permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et d'optimiser son utilisation des ressources disponibles pour assurer son développement et sa croissance.

On distingue habituellement 3 catégories d'investissements :

- Matériel ou corporels
- Incorporels
- Financiers

## II. Comment financer un investissement ?

Il existe plusieurs méthodes pour financer les investissements dans une entreprise :

**1. Autofinancement :** Utiliser les bénéfices générés par l'entreprise pour financer les investissements.

### Exercice d'application sur l'autofinancement dans une entreprise :

La société ABC a réalisé un bénéfice net de 200 000 Dh pour l'année 2019. Les fonds propres de l'entreprise se montent à 750 000 Dh en début d'exercice et à 830 000 Dh en fin d'exercice. Les dividendes versés aux actionnaires s'élevant à 80 000 Dh.

1. Calculez le taux d'autofinancement de l'entreprise pour l'année 2019.
2. Calculez le montant de l'autofinancement pour l'année 2019.
3. Commentez le résultat obtenu en question 1.

**Réponse :**

**1. Le taux d'autofinancement de l'entreprise pour l'année 2019 est de (bénéfice net + dividendes versés) / fonds propres en début d'exercice**  
 $= (200\ 000 + 80\ 000) / 750\ 000$   
 $= 0,31$  ou 31%.

**2. Le montant de l'autofinancement pour l'année 2019 est de bénéfice net - dividendes versés**  
 $= 200\ 000 - 80\ 000$   
 $= 120\ 000$  Dh.

*Le taux d'autofinancement de 31% indique que l'entreprise a réussi à générer une part importante de son financement à partir de ses fonds propres. Ce taux est considéré comme élevé et est donc positif pour l'entreprise, car cela signifie qu'elle est capable de se financer principalement via ses bénéfices. En outre, le montant de l'autofinancement de 120 000 euros confirme la bonne santé financière de l'entreprise en dépit du versement des dividendes.*

**2. Emprunt bancaire :** Obtenir un prêt auprès d'une banque en présentant un plan d'affaires solide.

### **Exercice d'application : L'emprunt bancaire dans une entreprise**

Une entreprise souhaite investir dans une nouvelle machine d'une valeur de 50 000 Dh. Elle va financer cet investissement par un emprunt bancaire sur une durée de 5 ans. Le taux d'intérêt annuel du prêt est de 3 %. Le remboursement du capital est différé d'un an et se fera sur 4 ans (année 2 à 5), avec un amortissement constant. Les intérêts seront donc payés en début de chaque année.

1. Calculez le montant des intérêts payés annuellement par l'entreprise sur le prêt bancaire ?
2. Calculez le montant des annuités constantes de remboursement du capital pendant les 4 dernières années d'emprunt ?
3. Calculez le coût total du prêt bancaire pour l'entreprise ?

#### ***Réponses :***

***1. Les intérêts annuels payés par l'entreprise sur le prêt bancaire sont de :***

$$50\ 000\ \text{Dh} \times 3\ \% = 1\ 500\ \text{Dh}$$

***2. Le montant des annuités de remboursement du capital pendant les 4 dernières années est de :***

$$50\ 000\ \text{Dh} / 4 = 12\ 500\ \text{Dh}$$

***Le capital emprunté sera remboursé sur 4 ans, donc le montant des annuités constantes sera de :***

$$12\ 500\ \text{Dh} / (1 - (1 + 3\%)^{-4}) = 12\ 500\ \text{Dh} / 3,3102 = 3\ 775\ \text{Dh}$$

***3. Le coût total du prêt bancaire pour l'entreprise est la somme du capital emprunté et des intérêts payés sur la durée de l'emprunt :***

$$50\ 000\ \text{Dh} + (1\ 500\ \text{Dh} \times 4) + 3\ 775\ \text{Dh} \times 4 = 68\ 900\ \text{Dh}$$

***Le coût total du prêt bancaire pour l'entreprise sera de 68 900 Dh.***

3. **Capital-risque** : Trouver des investisseurs qui sont prêts à financer l'entreprise en échange d'une part des profits futurs.

**Exercice d'application :**

M. Dupont souhaite lancer une entreprise innovante dans le domaine de la robotique. Il a besoin d'un financement initial pour le développement de son prototype et pense à se tourner vers le capital-risque. M. Dupont doit présenter son projet devant des investisseurs.

1. Définissez le concept de capital-risque.
2. Expliquez les avantages et les inconvénients du capital-risque pour l'entrepreneur.
3. Quels critères les investisseurs en capital-risque prennent-ils en compte pour évaluer un projet ?
4. Que peuvent attendre les investisseurs en capital-risque en termes de retour sur investissement ?

**Réponses :**

*1) Le capital-risque est un financement accordé à des entreprises innovantes à fort potentiel de croissance. Il s'agit d'une forme de financement en fonds propres, c'est-à-dire que les investisseurs fournissent de l'argent en échange d'une participation dans le capital de l'entreprise.*

*2) Les avantages du capital-risque pour l'entrepreneur sont nombreux : il permet le financement initial de l'entreprise, il offre un accompagnement et un réseau de contacts, il permet de faire connaître l'entreprise et il peut offrir une plus-value importante lors de la cession de l'entreprise. Cependant, les inconvénients du capital-risque résident dans la dilution du capital de l'entreprise, la perte partielle de contrôle sur les choix stratégiques et le risque de conflit d'intérêt avec les investisseurs.*

*3) Les investisseurs en capital-risque prennent en compte différents critères pour évaluer un projet, tels que la qualité et la crédibilité de l'équipe dirigeante, la taille et le potentiel du marché, la force de la propriété intellectuelle, la viabilité économique du projet et le plan de sortie envisagé.*

*4) Les investisseurs en capital-risque attendent généralement un retour sur investissement important. Ils peuvent envisager une sortie de l'entreprise par une introduction en bourse, une acquisition ou une cession à un investisseur institutionnel. Le taux de retour sur investissement attendu dépend de plusieurs facteurs tels que la durée de l'investissement, le niveau de risque et le potentiel de croissance de l'entreprise.*

4. **Crowdfunding** : Permettre à un grand nombre de donateurs de participer au financement de l'entreprise via une plateforme en ligne.

**Exercice d'application :**

1. Définissez le crowdfunding et expliquez son fonctionnement.
2. Quelles sont les différentes formes de crowdfunding ?
3. Donnez deux exemples de plateformes de crowdfunding en France.
4. Quels sont les avantages et les inconvénients du crowdfunding pour les projets ?
5. Comment les investisseurs peuvent-ils récupérer leur investissement dans un projet de crowdfunding ?

**Réponses :**

1. *Le crowdfunding est une méthode de financement participatif qui permet à des particuliers ou des entreprises de financer un projet en faisant appel à un grand nombre de personnes. Le fonctionnement repose sur une plateforme de financement en ligne qui permet aux porteurs de projet de présenter leur projet à un large public et aux investisseurs de participer au financement en échange d'une promesse de retour sur investissement ou de récompenses.*

2. *Les différentes formes de crowdfunding sont le don, le prêt, le capital-risque et le financement en échange de récompenses.*

3. *Deux exemples de plateformes de crowdfunding en France sont KissKissBankBank et Ulule.*

4. *Les avantages du crowdfunding pour les projets sont qu'il permet de mobiliser une communauté de personnes intéressées par le projet, de collecter des fonds rapidement et de tester la popularité du projet. Les inconvénients sont qu'il peut y avoir une forte concurrence sur les plateformes de crowdfunding, que le financement n'est pas garanti et que les porteurs de projet doivent partager des informations sur leur projet.*

5. *Les investisseurs peuvent récupérer leur investissement dans un projet de crowdfunding en recevant un retour sur investissement (dividendes), en vendant leur participation sur une plateforme de marché ou en récupérant leur capital à l'échéance du prêt.*

5. **Émission d'actions :** Vendre des actions de l'entreprise à des investisseurs pour lever des fonds.

**Exercice d'application:**

Une entreprise souhaite lever des fonds pour financer son expansion. Elle décide d'émettre de nouvelles actions sur le marché boursier. Les informations suivantes sont disponibles :

- Prix courant de l'action : 50 Dh
  - Nombre d'actions ordinaires en circulation : 1 000 000
  - Nombre d'actions supplémentaires à émettre : 500 000
  - Coûts d'émission : 2 Dh par action
  - Valeur nominale des actions : 1 Dh
1. Calculez le montant total que l'entreprise espère lever en émettant de nouvelles actions.
  2. Déterminez le nombre total d'actions ordinaires en circulation après l'émission des nouvelles actions.
  3. Calculez le prix de souscription des nouvelles actions.
  4. Si l'entreprise émet toutes les nouvelles actions au prix de souscription, quel est le montant total qu'elle espère lever ?

**Réponses :**

*1) Pour calculer le montant total que l'entreprise espère lever, il faut d'abord déterminer le nombre d'actions supplémentaires à émettre qui est de 500 000. Ensuite on multiplie ce nombre par le prix de souscription, qui est la somme de la valeur nominale (1 Dh) et des coûts d'émission (2 Dh) :*

*Montant total = Nombre d'actions à émettre x (Valeur nominale + Coûts d'émission)*

*Montant total = 500 000 x (1 Dh + 2 Dh)*

*Montant total = 1 500 000 Dh*

*L'entreprise espère lever 1 500 000 Dh en émettant de nouvelles actions.*

*2) Le nombre total d'actions ordinaires en circulation après l'émission des nouvelles actions est :*

*Nombre total d'actions = Actions ordinaires en circulation + Actions supplémentaires à émettre*

*Nombre total d'actions = 1 000 000 + 500 000*

*Nombre total d'actions = 1 500 000 actions ordinaires en circulation*

*Il y aura donc 1 500 000 actions ordinaires en circulation après l'émission des nouvelles actions.*

*3) Le prix de souscription des nouvelles actions est la somme de la valeur nominale (1 Dh) et des coûts d'émission (2 Dh) :*

*Prix de souscription = Valeur nominale + Coûts d'émission*

*Prix de souscription = 1 Dh + 2 Dh*

*Prix de souscription = 3 Dh*

*Le prix de souscription des nouvelles actions est de 3 Dh.*

*4) Si l'entreprise émet toutes les nouvelles actions au prix de souscription, elle espère lever :*

*Montant total = Nombre d'actions à émettre x Prix de souscription*

*Montant total = 500 000 x 3 Dh*

*Montant total = 1 500 000 Dh*

*L'entreprise espère lever 1 500 000 Dh si elle émet toutes les nouvelles actions au prix de souscription.*

## **Exemple de financement d'un investissement :**

Un exemple concret serait une start-up qui commence à avoir une croissance rapide et qui souhaite investir dans un nouveau produit ou un nouveau marché.

Si l'entreprise n'a pas suffisamment de fonds en interne, elle pourrait chercher à obtenir un emprunt bancaire ou du capital-risque pour financer l'investissement.

Si elle a une communauté de supporters engagés, elle pourrait également organiser une campagne de Crowdfunding pour lever des fonds.

En fonction de leurs priorités de financement et de leur état de développement, ils pourraient choisir la méthode de financement qui convient le mieux à leur situation.

## **III. Schématisation du cycle d'investissement**

Le cycle d'investissement d'une entreprise peut être schématisé en quatre étapes principales :

### **1. Évaluation des opportunités d'investissement :**

L'entreprise évalue les opportunités d'investissement en analysant les conditions du marché, les besoins du marché, les tendances économiques et les contraintes internes telles que les ressources financières disponibles, les compétences et les capacités.

## 2. Décision d'investissement :

Une fois que les opportunités d'investissement ont été évaluées, l'entreprise prend une décision quant à l'investissement à réaliser en utilisant des critères tels que la rentabilité, le risque, le temps nécessaire pour réaliser l'investissement et le retour sur investissement.

## 3. Financement de l'investissement :

L'entreprise obtient les fonds nécessaires pour réaliser l'investissement en utilisant des sources de financement telles que l'emprunt, l'émission d'actions ou la mise en place d'un partenariat.

## 4. Réalisation de l'investissement et suivi des résultats :

L'entreprise réalise l'investissement et suit les résultats en matière de rentabilité, de croissance des revenus et de valeur ajoutée pour l'entreprise. Si les résultats sont positifs, cela peut conduire à de nouveaux investissements et à une expansion de l'entreprise, tandis que des résultats négatifs peuvent conduire à des ajustements stratégiques ou à la réduction des investissements futurs.

# IV. Les méthodes d'évaluation de la rentabilité d'un investissement.

Les méthodes courantes d'évaluation de la rentabilité d'un investissement dans une entreprise sont

## 1. Le retour sur investissement (ROI) :

Cette méthode permet de calculer le montant que vous récupérerez à partir de l'investissement initial. Le ROI est la différence entre le gain total et le coût total, divisé par le coût total.

$$\text{ROI} = (\text{gain total} - \text{coût total}) / \text{coût total}$$

Le retour sur investissement (ROI) est une mesure utilisée pour évaluer la rentabilité d'un investissement en comparant les gains générés par l'investissement aux coûts associés. Il est souvent exprimé en pourcentage et est calculé en divisant le gain net de l'investissement par le coût de l'investissement.

Le ROI est une métrique importante pour les entreprises et les investisseurs, car cela permet de déterminer si un investissement est rentable ou non. Les décisions d'investissement peuvent être basées sur le ROI, car il permet d'évaluer certains projets ou alternatives pour déterminer celui qui offre le meilleur rendement en fonction des coûts engagés.

## Exercice d'application sur le retour sur investissement :

Supposons qu'une entreprise investisse 50 000 euros dans une nouvelle machine, qui devrait durer 5 ans et permettre de réduire les coûts de production de 10 000 euros par an.

### 1. *Quel est le retour sur investissement pour cette entreprise ?*

*Le retour sur investissement peut être calculé en utilisant la formule suivante :*

$$ROI = (\text{Gain de l'investissement} - \text{Coût de l'investissement}) / \text{Coût de l'investissement} \times 100\%$$

*Dans ce cas, le gain annuel dû à l'investissement sera de 10 000 euros, soit un gain total de 50 000 euros sur 5 ans. En utilisant cette formule, nous avons :*

$$ROI = (50\ 000 - 50\ 000) / 50\ 000 \times 100\% = 0\%$$

*Il n'y a aucun retour sur investissement dans cette situation.*

## **2. Combien de temps faudra-t-il à l'entreprise pour récupérer son investissement initial ?**

*Le délai de récupération de l'investissement initial peut être calculé en utilisant la formule suivante :*

$$\text{Délai de récupération} = \text{Coût de l'investissement} / \text{Gain annuel}$$

*Dans ce cas, le coût initial de l'investissement est de 50 000 euros et le gain annuel est de 10 000 euros. En utilisant cette formule, nous avons :*

$$\text{Délai de récupération} = 50\ 000 / 10\ 000 = 5 \text{ ans}$$

*L'entreprise récupérera son investissement initial en 5 ans.*

## **3. Si l'entreprise pense que la machine durera en fait 7 ans et que les économies annuelles seront de 12 000 euros par an, quel est le nouveau ROI et le nouveau délai de récupération ?**

*En utilisant ces nouvelles données, le gain total pour les 7 années sera de 84 000 euros.*

*Calculons le ROI :*

$$ROI = (84\ 000 - 50\ 000) / 50\ 000 \times 100\% = 68\%$$

*Le nouveau taux de retour sur investissement est de 68%.*

*Le nouveau délai de récupération sera :*

$$\text{Délai de récupération} = 50\ 000 / 12\ 000 = 4,17 \text{ ans}$$

*Le nouveau délai de récupération est de 4,17 ans.*

*En conclusion, cet exercice d'application montre l'importance du facteur temps et les conséquences significatives qu'il peut avoir sur le retour sur investissement. Il met également en évidence la nécessité de faire des projections à long terme dans la prise de décisions d'investissement.*

## 2. La valeur actuelle nette (VAN) :

Cette méthode prend en compte la valeur temporelle de l'argent, c'est-à-dire le fait que l'argent vaut moins à l'avenir qu'aujourd'hui. La VAN mesure la valeur actuelle de tous les flux de trésorerie futurs liés à l'investissement, déduits de son coût initial.

$$\text{VAN} = \text{Somme de (flux de trésorerie futurs / (1 + \text{taux d'actualisation})^{(\text{nombre d'années depuis l'investissement}))} - \text{Coût initial}$$

La valeur actuelle nette (VAN) est une méthode d'évaluation des investissements qui permet d'estimer la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs générés par un projet après avoir déduit le coût de l'investissement initial.

En d'autres termes, la VAN reflète la valeur de l'argent dans le temps et évalue la rentabilité d'un investissement en comparant les coûts actuels et les flux de trésorerie futurs.

Par exemple, supposons qu'une entreprise envisage d'investir dans un nouveau projet qui lui coûtera 100 000 Dh au départ. Ce projet générera des flux de trésorerie futurs de 20 000 Dh par an pendant les cinq prochaines années. Si nous supposons que le taux d'actualisation est de 5%, nous pouvons utiliser la formule suivante pour calculer la VAN :

$$\text{VAN} = (20\,000/(1+0,05)^1) + (20\,000/(1+0,05)^2) + (20\,000/(1+0,05)^3) + (20\,000/(1+0,05)^4) + (20\,000/(1+0,05)^5) - 100\,000$$

$$\text{VAN} = 16\,506,22 \text{ Dh}$$

**Dans cet exemple, la valeur actuelle nette est positive, ce qui signifie que l'investissement est rentable et qu'il générera un retour sur investissement de 16 506,22 Dh.**

### **Exercice d'application sur la valeur actuelle nette dans une entreprise :**

Supposons qu'une entreprise envisage d'investir dans un nouveau projet qui nécessite un investissement initial de 10 000 Dh, et dont les flux de trésorerie attendus sont les suivants :

- Année 1 : 3 000 Dh
- Année 2 : 4 000 Dh
- Année 3 : 5 000 Dh

Le taux d'actualisation de l'entreprise est de 10%.

**1. Calculez la valeur actuelle nette de ce projet en utilisant la formule suivante :**

TAA_Comptabilité	Simulation de gestion d'entreprise	Page 76
135		

$$VAN = CF1/(1+r)^1 + CF2/(1+r)^2 + CF3/(1+r)^3 - \text{Investissement initial}$$

où *CF* représente les flux de trésorerie attendus pour chaque année et *r* est le taux d'actualisation.

$$VAN = 3\,000/(1+0.1)^1 + 4\,000/(1+0.1)^2 + 5\,000/(1+0.1)^3 - 10\,000$$

$$VAN = 3\,000/1.1 + 4\,000/1.21 + 5\,000/1.331 - 10\,000$$

$$VAN = 2\,727.27 + 3\,305.79 + 3\,753.62 - 10\,000$$

$$VAN = -2\,213.32$$

## 2. Interprétez le résultat obtenu.

La VAN est négative, ce qui signifie que le projet n'est pas rentable selon le taux d'actualisation de 10%. L'entreprise devrait donc éviter cet investissement et chercher des alternatives plus rentables.

## 3. Proposez des solutions pour rendre ce projet rentable.

L'entreprise pourrait augmenter les flux de trésorerie attendus en améliorant les prévisions de vente ou en réduisant les coûts de production, ou encore en cherchant des subventions ou des financements externes pour réduire l'investissement initial. Elle pourrait également réduire le taux d'actualisation en cherchant des financements à taux préférentiel ou en cherchant des alternatives d'investissement avec un risque similaire mais un rendement supérieur.

### 3. Le taux de rentabilité interne (TRI)

Cette méthode permet de calculer le rendement que vous obtiendriez sur une période donnée si vous investissiez dans l'entreprise. Le TRI est le taux d'actualisation qui rend la VAN égale à zéro.

Le taux de rentabilité interne (TRI) est un indicateur financier qui mesure le rendement d'un investissement en calculant le taux de rendement réalisé sur la durée de vie de l'investissement. En d'autres termes, c'est le pourcentage de rendement annuel moyen que l'investissement génère.

Par exemple, supposons qu'une entreprise envisage d'investir dans un projet qui coûte 100 000 Dh et qui génère des flux de trésorerie annuels de 20 000 Dh sur une période de cinq ans. En utilisant la formule TRI, l'entreprise pourrait calculer le pourcentage de rendement moyen annuel qu'elle obtiendrait pour son investissement. Si le TRI calculé est de 15%, cela signifie que l'entreprise réaliserait un rendement annuel moyen de 15% sur son investissement pendant la durée de vie du projet.

Le TRI est un indicateur important pour les investisseurs, car il permet de comparer différentes opportunités d'investissement et d'évaluer la rentabilité potentielle de leur investissement. Plus le taux de rentabilité interne est élevé, plus l'investissement est rentable.

#### **Voici un exercice d'application sur le taux de rentabilité interne dans une entreprise :**

La société ABC souhaite investir dans un nouveau projet qui consiste en l'ouverture d'un magasin de vêtements en ligne. Le coût initial de ce projet est de 100 000 Dh. Les flux de trésorerie prévus pour les 5 premières années sont les suivants : 20 000 Dh pour la première année, 30 000 Dh pour la deuxième année, 40 000 Dh pour la troisième année, 50 000 Dh pour la quatrième année, et 60 000 Dh pour la cinquième année. Le taux d'actualisation utilisé par l'entreprise est de 10%.

*1. Calculez le taux de rentabilité interne de ce projet.*

*2. Décidez si la société ABC doit entreprendre ce projet.*

#### **Réponses :**

*1. Le taux de rentabilité interne est le taux qui égalise la valeur actuelle des flux de trésorerie entrants avec la valeur actuelle de l'investissement initial. Pour calculer ce taux, il est nécessaire de résoudre l'équation suivante :*

$$-100\ 000 + 20\ 000/(1+r) + 30\ 000/(1+r)^2 + 40\ 000/(1+r)^3 + 50\ 000/(1+r)^4 + 60\ 000/(1+r)^5 = 0$$

*En utilisant une méthode numérique, on trouve que le taux de rentabilité interne de ce projet est d'environ 15,3%.*

*2. Le taux de rentabilité interne étant supérieur au taux d'actualisation de l'entreprise (10%), cela signifie que le projet est rentable. La société ABC doit donc entreprendre ce projet.*

### **Exemple de calcul utilisant des méthodes courantes d'évaluation de la rentabilité d'un investissement dans une entreprise :**

Supposons que vous investissiez 100 000 Dh dans une entreprise, et que vous vous attendiez à obtenir les flux de trésorerie suivants :

- 25 000 Dh en année 1
- 35 000 Dh en année 2
- 40 000 Dh en année 3
- 50 000 Dh en année 4

Le taux d'actualisation retenu est de 10 %.

$$\text{ROI} = (25\,000 \text{ Dh} + 35\,000 \text{ Dh} + 40\,000 \text{ Dh} + 50\,000 \text{ Dh} - 100\,000 \text{ Dh}) / 100\,000 \text{ Dh} = 50 \%$$

$$\text{VAN} = 25\,000 / (1 + 0,1)^1 + 35\,000 / (1 + 0,1)^2 + 40\,000 / (1 + 0,1)^3 + 50\,000 / (1 + 0,1)^4 - 100\,000 = 9\,197 \text{ Dh}$$

$$\text{TRI} = 13 \%$$

## E. Elaborer / Interpréter la fiche signalétique de l'entreprise.

### I. L'entreprise

L'entreprise est une organisation qui produit des biens ou des services en vue de les vendre sur un marché pour réaliser des profits. En tant que moteur de l'économie, elle est le lieu où se créent et se répartissent les richesses. Elle est également un acteur social important en offrant des emplois, en contribuant à l'évolution de la société et en répondant aux besoins des consommateurs. Ainsi, l'entreprise est un acteur économique et social qui doit concilier la rentabilité de son activité et la responsabilité sociale de ses actions, en ayant un impact positif sur l'environnement, la société et les parties prenantes.

#### 1. Les missions :

Ce sont les différents buts ou objectifs que l'entreprise se fixe à long terme, qui guident ses choix et ses actions. Elles concernent notamment la finalité de l'entreprise, sa raison d'être, ses actions et ses impacts sur son environnement.

#### 2. - Les valeurs :

Ce sont les principes fondamentaux et les croyances qui guident les comportements et les décisions de l'entreprise. Elles peuvent concerner l'éthique, le respect des normes et règles, l'engagement sociétal, la responsabilité environnementale, etc.

#### 3. - La stratégie globale de l'entreprise :

C'est l'ensemble des choix stratégiques que l'entreprise fait pour atteindre ses objectifs à long terme. Elle peut concerner la diversification, le positionnement sur un marché, la croissance interne ou externe, etc.

#### 4. - Les stratégies par DAS :

Les domaines d'activités stratégiques, ou DAS, sont les différentes activités ou secteurs d'activité de l'entreprise. Les stratégies par DAS visent à définir les options stratégiques spécifiques pour chacun de ces domaines.

#### 5. - Les objectifs de l'entreprise :

Ce sont les résultats à court et moyen terme que l'entreprise vise à atteindre pour réaliser sa mission et sa stratégie. Ils peuvent concerner la rentabilité, la satisfaction des clients, l'innovation, la part de marché, etc.

## II. La fiche signalétique de l'entreprise :

Nom de l'entreprise	Raison Sociale
Adresse :	Localisation de l'entreprise : coordonnées géographiques.
Téléphone :	Contacts téléphoniques : standard, numéros verts éventuellement.
E-mail	Adresse mail de l'entreprise
Site web :	URL du site web : présentation de l'entreprise et les produits commercialisés, utilisation des réseaux sociaux pour la publicité et la commercialisation des produits.
Secteur d'activité :	Présentation du secteur d'activité et les différentes prestations offertes de l'entreprise
Année de création	Année de création de l'entreprise et bref historique
Forme juridique :	Forme juridique de l'entreprise : SA, SARL, SNC, Coopérative, ou entreprise individuelle
Capital social :	Ensemble des valeurs des apports en numéraires réalisés par les associés au moment de la constitution de l'entreprise. Il doit respecter un montant minimum/maximal en fonction des lois en vigueur.
Chiffre d'affaires :	Dernier chiffre d'affaires connu de l'entreprise. C'est un indicateur de performance d'une entreprise.
Nombre d'employés :	Effectif total des employés de l'entreprise
Présentation de l'entreprise :	Description brève de l'activité, des produits et/ou services proposés par l'entreprise
Dirigeants :	Nom(s) et fonction(s) du ou des dirigeant(s) de l'entreprise]
Partenaires :	Liste des partenaires et clients principaux de l'entreprise. Ceci permettra d'assurer une notoriété à l'entreprise.
Perspectives d'avenir :	Prévisions d'expansion, d'innovation ou de nouveaux projets à venir pour l'entreprise

**Remarque : Cette fiche signalétique doit être mise à jour régulièrement, en fonction des évolutions de l'entreprise.**

**Exercice d'application**

Présentez la fiche signalétique de l'entreprise représentant le groupe de stagiaires dans le cadre de la simulation de gestion d'entreprise.

### III. Formes juridiques des entreprises

Les différentes formes juridiques des entreprises sont les suivantes :

- Entreprise individuelle
- Société Anonyme (SA)
- Société à Responsabilité Limitée (SARL)
- Société Anonyme Simplifiée (SAS)
- Société en Commandite Simple (SCS)
- Société en Commandite par Actions (SCA)
- Société en Participation
- Société en nom collectif (SNC)
- Groupement d'intérêt économique (GIE)

On peut décliner ces types d'entreprises en deux catégories :

- Des sociétés de personnes
- Des sociétés de capitaux

#### 1- L'Entreprise individuelle

Ces entreprises sont exploitées directement par des personnes physiques en leur propre nom. Ses principales caractéristiques sont la simplicité de création et de fonctionnement, et la liberté d'action des entrepreneurs aux responsabilités illimitées. Ce type d'entreprise n'est pas considéré comme une société, ce qui nécessite une forme juridique plus complexe. Une entreprise individuelle ne nécessite aucun capital. Ces facteurs donnent certes beaucoup de liberté à l'entrepreneur, mais limitent le développement de ses activités dans cette situation, puisque la taille de son entreprise et le manque de fonds propres la rendent faible et vulnérable.



#### 2- La Société Anonyme (SA)

Ces entreprises sont exploitées directement par des personnes physiques en leur nom propre. Ses principales caractéristiques sont la simplicité de création et de fonctionnement, la liberté d'action de l'entrepreneur et la responsabilité illimitée. Ce type d'entreprise n'est pas considéré comme une société et nécessite une forme juridique plus complexe. Une entreprise individuelle ne nécessite aucun capital. Ces facteurs donnent certes beaucoup de liberté à l'entrepreneur, mais limitent dans ce cas le développement de son activité, puisque la taille de son entreprise et le manque de fonds propres la rendent faible et fragile.

#### 3- La Société à Responsabilité Limitée (SARL)

La SARL est une société commerciale, qui est un modèle intermédiaire entre une société en nom collectif et une société de capitaux. Elle acquiert la personnalité juridique par son immatriculation au registre du commerce. Une SARL peut être constituée par un seul associé ou par plusieurs associés, mais pas plus de 50 personnes. Le montant de l'apport en capital est librement fixé par

les associés. Les fonds ne seront pas gelés tant qu'ils ne dépasseront pas 100 000 DH. Outre ce montant, les actions représentatives de l'apport en numéraire doivent être libérées au moins du quart de leur montant. Dans le cas d'une société anonyme, la responsabilité des associés est fondée sur leurs apports en capital. Les auditeurs contrôlent l'entreprise si le chiffre d'affaires d'un exercice dépasse 50 000 000 de dirhams.

#### 4- La Société Anonyme Simplifiée (SAS)

SAS est constituée par deux ou plusieurs sociétés pour créer ou gérer une filiale commune ou pour créer une société qui deviendra leur société mère commune. Ce statut est réservé aux grandes entreprises et la société actionnaire doit avoir un capital de 2 000 000 DH.

#### 5- La Société en nom collectif (SNC)

La SNC est une société commerciale, et ses associés sont tous des hommes d'affaires, qui répondent indéfiniment et solidairement des dettes de la société. SNC n'a pas d'exigences de capital minimum et se caractérise par des procédures d'enregistrement simples.

#### 6- La Société en Commandite Simple (SCS)

SCS est une société de personnes composée d'associés commandités et d'associés commanditaires. Les associés commandités doivent tous être des commerçants qui participent à la gestion et à la vie de la société et sont solidairement responsables des dettes sociales. Les associés commanditaires participent au capital de l'entreprise, mais n'investissent pas dans la vie de l'entreprise, et leur responsabilité pour les dettes sociales est limitée uniquement au montant qu'ils contribuent au capital.



#### 7- La Société en Commandite par Actions (SCA)

La SCA est une société dont le capital est divisé en actions. Elle est constituée par d'associés commandités ayant la qualité de commerçants et d'associés commanditaires qui sont les actionnaires. Les associés commandités concourent aux dettes sociales de l'entreprise, les associés commanditaires quant à eux, ne sont responsables qu'à hauteur de leur apport au capital.

#### 8- La Société en Participation (SEP)

La Société en Participation est une société qui n'existe que dans les rapports entre les associés. Elle n'est pas assujettie à l'immatriculation ou à aucune forme de publication parce qu'elle n'est pas destinée à être connue des tiers. Son existence peut être prouvée par tous les moyens. Il faut minimum deux personnes pour créer une société en participation. Et il faut que chacun des associés fasse un apport (en numéraire, en nature ou en industrie).

L'objet social d'une SEP ainsi que les droits et obligations des associés qui la créent sont définis librement par ces derniers.

#### 9- Le Groupement d'Intérêt Économique

Le Groupement d'Intérêt Économique est une forme intermédiaire entre une association et une société, mais il ne peut nullement être considéré comme une société. Il est constitué de deux ou plusieurs personnes morales ou physiques, qui désirent gérer une activité et générer des bénéfices pour les membres de ce GIE.

## IV. La stratégie globale de l'entreprise

Pour élaborer judicieusement une stratégie pour atteindre les objectifs dans une entreprise, il est important de prendre en compte les éléments suivants:

### a. Analyse de la situation actuelle:

Il est important de comprendre la situation actuelle de l'entreprise, y compris les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) peut aider à identifier ces éléments.



### Définition des objectifs:

Il est important de définir des objectifs clairs et réalisables pour l'entreprise. Les objectifs doivent être SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et temporels).

### Évaluation des ressources:

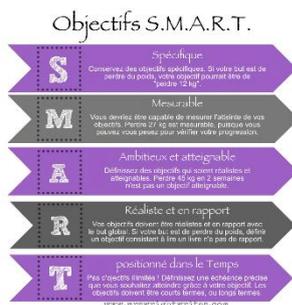
Il est important d'évaluer les ressources de l'entreprise, y compris les finances, les compétences et les actifs. Cela aidera à déterminer si l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.

### Élaboration d'une stratégie:

Sur la base des éléments précédents, il est important d'élaborer une stratégie claire pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La stratégie doit inclure des actions spécifiques et un plan d'exécution détaillé.

### Évaluation et révision:

Il est important d'évaluer régulièrement la mise en œuvre de la stratégie et de réviser si nécessaire pour s'assurer que l'entreprise reste sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs.



Les dirigeants de l'entreprise doivent décliner la stratégie sur le plan opérationnel selon les axes suivants:

- Approvisionnement ;
- Production ;
- Distribution ;
- Commercial ;
- Ressources humaines
- Financier.

**a. Approvisionnement :**

- Mettre en place des partenariats avec des fournisseurs fiables et de qualité afin d'assurer l'approvisionnement en matières premières et équipements nécessaires à la production ;
- Optimiser les processus d'achats pour réduire les coûts et améliorer le rapport qualité / prix des produits ou services proposés.

**b. Production :**

- Identifier les outils et les compétences nécessaires à la production des produits ou services ;
- Mettre en place des indicateurs de suivi de la production pour se rassurer que les objectifs de production sont atteints ;

**c. Distribution :**

- Définir les canaux de distribution adaptés au marché cible (boutiques, grande surface, e-commerce...) ;
- Mettre en place des outils de suivi de la performance des ventes pour ajuster les canaux.
- Élaborer et mettre en place une logistique protocole efficace pour les livraisons des produits et services.

**d. Commercial :**

- Élaborer un plan marketing opérationnel, avec des objectifs et des actions concrètes à mettre en place selon le marché et la concurrence ;
- Maximiser la rentabilité des produits ou services en ajustant les prix en fonction de la demande et des coûts.

**e. Ressources humaines :**

- Recruter des talents et compétences en lien avec les objectifs de l'entreprise ;
- Planifier et motiver la formation continue des employés pour améliorer leur performance et celle de l'entreprise ;

- Élaborer une stratégie de fidélisation des salariés avec des offres intéressantes pour envisager la longévité des salariés dans l'entreprise.

**f. Financier :**

- - Mettre en place un plan financier à court et à long terme de l'entreprise en mettant l'accent sur les recettes et les dépenses ;
- - Utiliser les indicateurs de performance financière adéquats pour s'assurer d'une bonne gestion de l'entreprise ;
- - Élaborer des scénarios d'éventuelles crises financières qui peuvent intervenir pour protéger l'entreprise.

## V. Organigramme

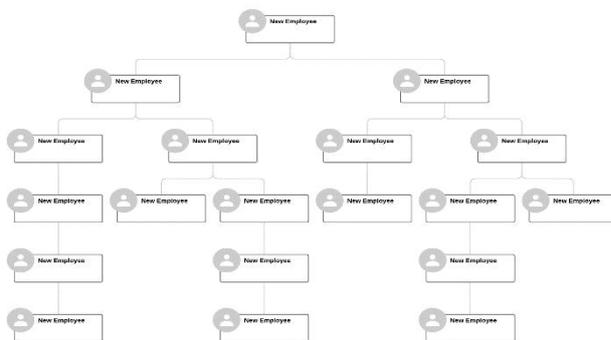
Un organigramme montre la structure interne d'une organisation ou d'une entreprise. Les employés et les fonctions sont représentés par des rectangles ou d'autres types de formes, parfois complétés par des photos, des coordonnées, des liens, des icônes ou des illustrations. Des lignes droites ou courbes relient les calques entre eux. Il vous permet d'illustrer clairement la hiérarchie et le positionnement des personnes, des postes et des départements qui composent votre organisation.

Quel est le meilleur format pour un organigramme ? En fonction de vos besoins et du type d'organisation, il peut être préférable de choisir un type de format d'organigramme non classique. Il existe trois principaux types d'organigrammes : hiérarchique, matriciel et plat.

### Organigramme hiérarchique :

Il s'agit du type le plus courant et est synonyme d'organigramme hiérarchique. La hiérarchie est une forme de pyramide dans laquelle un groupe ou un individu est en haut et les moins puissants sont en bas.

Dans une hiérarchie, les membres communiquent généralement avec leurs supérieurs et leurs subordonnés.

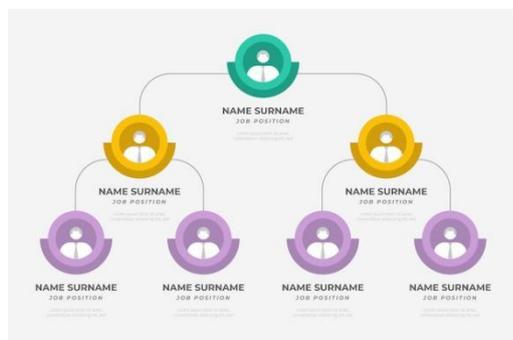
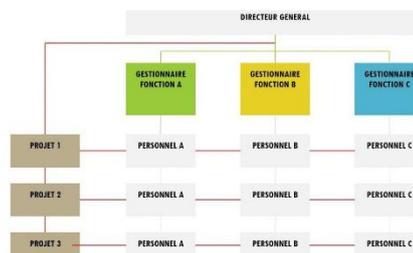


## Organigramme matriciel :

Un organigramme matriciel est un type d'organigramme qui représente la structure d'une entreprise en utilisant deux axes: la fonction hiérarchique et le produit ou le projet. Il est généralement utilisé dans les organisations impliquées dans des projets complexes et multidisciplinaires.

Généralement utilisé uniquement lorsque les personnes dépendent de plusieurs gestionnaires.

Prenons un exemple, une entreprise dispose d'une équipe de graphistes qui relèvent tous du lead designer. Les graphistes travaillent également sur d'autres projets menés par leurs propres chefs de projet. Dans ce cas, le graphiste a deux managers.



## Organigramme plat :

Cet organigramme, parfois appelé organigramme plat, a peu ou pas de cadres intermédiaires et se compose généralement de deux niveaux, la direction et les travailleurs. Dans ces entreprises, les employés assument plus de responsabilités et sont plus directement impliqués dans la prise de décision.

## VI. Avantages et inconvénients des différents types d'organigramme dans une entreprise :

### 1. Organigramme hiérarchique :

#### Avantages :

- Permet de définir clairement les niveaux de responsabilité et d'autorité
- Facilite la communication verticale entre les différents niveaux de la structure hiérarchique
- Facilite la prise de décision en clarifiant les rôles et les responsabilités.

#### Inconvénients :

- Peut créer des silos d'information et de communication en limitant la collaboration interdépartementale
- Peut limiter l'innovation en se concentrant uniquement sur les directives des niveaux supérieurs
- Peut être rigide et difficile à modifier en raison de la structure hiérarchique fixe.

## 2. Organigramme matriciel :

### Avantages :

- Il permet une meilleure coordination et une communication plus efficace entre les différents départements impliqués dans un projet particulier.
- Il permet une utilisation plus efficace des ressources de l'entreprise, en évitant les chevauchements et les redondances de travail.
- Il offre un certain degré de flexibilité, car les membres de l'équipe de projet peuvent être redéployés en fonction des besoins changeants.

### Inconvénients :

- Il est souvent plus complexe et difficile à comprendre que les autres types d'organigrammes; cela peut être un obstacle pour les nouveaux employés et les parties intéressées externes.
- Il peut y avoir des conflits de responsabilité et d'autorité entre les membres de l'équipe de projet et les membres des départements fonctionnels.
- Il peut être difficile de maintenir une cohérence et une norme de qualité élevée lorsqu'il y a des compétences et des normes différentes entre les départements fonctionnels et les membres de l'équipe de projet.

## 3. Organigramme plat :

### Avantages :

- Réduit les niveaux de hiérarchie et favorise une culture d'entreprise constructive
- Favorise les comportements autonomes et la prise de décisions rapides
- Avantages en matière de communication et d'innovation.

### Inconvénients :

- Peut être difficile à gérer en raison de la complexité de la structure de réseau
- Peut entraîner une perte de clarté des rôles et des responsabilités
- Une source potentielle de conflit entre les employés, car il est plus difficile de clarifier qui est responsable de quoi.

Chaque type d'organigramme a ses avantages et ses inconvénients. Il est important de choisir un modèle qui convient le mieux aux besoins de l'entreprise et de son environnement.

Toutefois, chaque entreprise, selon son contexte, peut parfaitement choisir de combiner plusieurs types d'organigramme pour obtenir le meilleur des différents mondes de manière essentielle pour répondre d'abord à ses besoins opérationnels et stratégiques.

## Etude de cas

L'entreprise X souhaite se diversifier dans de nouveaux segments de marché. Elle décide de se concentrer sur une stratégie DAS (Domaine d'Activité Stratégique).

1. Identifiez les critères de choix des nouveaux segments de marché pour l'entreprise X.
2. Proposez une méthode pour sélectionner les segments de marché les plus attractifs pour l'entreprise X.
3. Présentez les avantages et les limites de la stratégie DAS pour l'entreprise X.

**Solution :**

***1. Les critères de choix des nouveaux segments de marché pour l'entreprise X peuvent être :***

- *Le potentiel de croissance du marché*
- *La taille du marché*
- *Les besoins non satisfaits des clients*
- *La concurrence existante sur le marché*
- *Les avantages concurrentiels de l'entreprise X*
- *Les compétences et les ressources de l'entreprise X*

***2. La méthode proposée pour sélectionner les segments de marché les plus attractifs pour l'entreprise X pourrait être :***

- *Effectuer une analyse de la demande des différents segments de marché pour évaluer leur potentiel de croissance et leur taux de rentabilité attendu.*
- *Évaluer la concurrence sur chaque segment de marché pour déterminer la barrière à l'entrée et la profitabilité potentielle.*
- *Analyser les avantages concurrentiels de l'entreprise X pour identifier les segments de marché dans lesquels elle peut se différencier et obtenir un avantage compétitif.*
- *Évaluer les compétences et les ressources de l'entreprise X pour déterminer sa capacité à répondre aux demandes du marché et à se développer sur les segments de marché sélectionnés.*

***3. Avantages et limites de la stratégie DAS pour l'entreprise X :***

**Avantages :**

- *Concentration des efforts de l'entreprise sur des segments de marché particuliers pour mieux comprendre les besoins des clients et fournir des produits ou services plus adaptés.*
- *Possibilité de développer des avantages concurrentiels sur les segments de marché sélectionnés en se concentrant sur ses forces.*
- *Réduction de la concurrence en se concentrant sur des créneaux de marché particuliers.*

**Limites :**

*- Une stratégie DAS peut rendre l'entreprise vulnérable si le segment de marché choisi rencontre des difficultés.*

*- Si l'entreprise choisit de se concentrer sur un nombre limité de segments de marché, elle peut manquer de diversification et de flexibilité.*

*- La stratégie DAS ne convient pas aux entreprises qui ont des ressources limitées ou qui ont besoin de se développer rapidement.*

\*\_\*\_\*\_\*\_\*

**Travail à réaliser par les stagiaires :**

**Présenter la fiche signalétique et une présentation de votre établissement de formation professionnelle avec son organigramme.**

## F. Mettre en œuvre la démarche de la simulation pour une entreprise virtuelle. (Bref rappel)

### I. Quelques notions de comptabilité

Les principales notions comptables : notions de comptabilité générale et notions de comptabilité de gestion.

#### Notions de comptabilité générale

Voici quelques notions de comptabilité générale qui pourront vous aider à mieux comprendre cette matière :

1. **Le plan comptable :**

Le plan comptable est un document qui recense toutes les opérations qui peuvent être enregistrées dans la comptabilité d'une entreprise. Il s'agit d'un document de référence pour les comptables.

2. **Les comptes :**

Les comptes sont des regroupements comptables qui permettent de classer les opérations de l'entreprise. Les comptes sont classés selon la nature des opérations : comptes de charges, de produits, de dettes, de créances, etc.

3. **Les journaux :**

Les journaux sont des documents comptables dans lesquels sont enregistrées toutes les opérations de l'entreprise. On distingue le journal des ventes, le journal des achats, le journal de banque, etc.

4. **Le grand livre :**

Le grand livre est le document qui regroupe tous les comptes de l'entreprise. Il permet de suivre l'évolution de chaque compte au fil du temps.

5. **Le bilan :**

Le bilan est un document comptable qui permet de connaître la situation patrimoniale de l'entreprise. Le bilan est composé de deux parties : l'actif (les biens de l'entreprise) et le passif (les dettes de l'entreprise).

6. **Le compte de résultat :**

Le compte de résultat est un document comptable qui permet de connaître le résultat de l'exercice de l'entreprise. Le compte de résultat est composé des charges et des produits de l'entreprise.

En étudiant ces notions, vous serez en mesure de mieux comprendre le fonctionnement de la comptabilité générale et de suivre plus facilement les opérations comptables de votre entreprise.

## Notions de comptabilité de gestion

Voici quelques notions de comptabilité qui pourraient vous aider à comprendre la comptabilité de gestion :

### 1. **Le bilan :**

Le bilan est un document comptable qui présente la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Il se divise en deux parties : l'actif et le passif. L'actif correspond aux biens et aux droits de l'entreprise, tandis que le passif correspond aux dettes et aux obligations.

### 2. **Le compte de résultat :**

Le compte de résultat permet de mesurer la performance financière de l'entreprise sur une période donnée (généralement l'année). Il présente les charges et les produits de l'entreprise, ainsi que son résultat net.

### 3. **Les charges et les produits :**

Les charges sont les dépenses réalisées par l'entreprise pour produire ou vendre ses biens ou services. Les produits correspondent aux ventes réalisées par l'entreprise.

### 4. **Le seuil de rentabilité :**

Le seuil de rentabilité correspond au niveau de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise commence à générer un bénéfice. Il permet de déterminer le montant minimum de ventes à réaliser pour couvrir les charges fixes de l'entreprise.

### 5. **L'analyse des coûts :**

L'analyse des coûts permet de déterminer le coût de revient d'un produit ou d'un service. Elle permet également de distinguer les coûts fixes des coûts variables et d'identifier les coûts inutiles ou superflus.

En comprenant ces notions de comptabilité, vous serez mieux armé pour comprendre la comptabilité de gestion, qui consiste à suivre et à analyser les coûts et les performances de l'entreprise pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles.

### **Exercice d'application :**

La société ABC a un chiffre d'affaires de 500 000 Dh, des coûts des ventes de 300 000 Dh, des coûts administratifs de 50 000 Dh, des frais financiers de 10 000 Dh et des charges exceptionnelles de 5 000 Dh. Calculez le résultat net de la société ABC.

#### **Corrigé :**

*Le compte de résultat est l'état comptable qui permet de calculer le résultat d'exploitation de l'entreprise. Il se présente comme suit :*

*Chiffre d'affaires - Coûts des ventes = Marge commerciale*

*Marge commerciale - Charges administratives - Charges financières - Charges exceptionnelles = Résultat net*

*En appliquant la formule ci-dessus, nous pouvons calculer le résultat net de la société ABC :*

➤ *Chiffre d'affaires = 500 000 Dh*

➤ *Coûts des ventes = 300 000 Dh*

**=> Marge commerciale = 200 000 Dh**

➤ *- Charges administratives = 50 000 Dh*

➤ *- Charges financières = 10 000 Dh*

➤ *- Charges exceptionnelles = 5 000 Dh*

**=> Charges totales = 65 000 Dh**

**- Résultat net = Marge commerciale - Charges totales = 200 000 - 65 000 = 135 000 Dh**

**Le résultat net de la société ABC est donc de 135 000 Dh.**

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

### **Exercice d'application :**

Vous êtes le gestionnaire d'une entreprise de fabrication de meubles. Le bilan de votre entreprise est le suivant :

#### **ACTIFS :**

- Terrains et bâtiments : 400 000 Dh
- Machines et équipements : 200 000 Dh
- Stocks de matières premières : 50 000 Dh
- Stocks de produits finis : 80 000 Dh

**TOTAL DES ACTIFS : 730 000 Dh**

## PASSIFS :

- - Dettes à court terme : 70 000 Dh
- - Dettes à long terme : 200 000 Dh
- - Capital social : 300 000 Dh
- - Réserves : 160 000 Dh

TOTAL DES PASSIFS : 730 000 Dh

- 1) Calculez le montant du fonds de roulement de l'entreprise.
- 2) Calculez le niveau de l'endettement de l'entreprise.
- 3) Calculez le taux de couverture des dettes à court terme.
- 4) Commentez la santé financière de l'entreprise en utilisant ces différents ratios.

## Corrigé :

**1) Le fonds de roulement est calculé en soustrayant les dettes à court terme des actifs à court terme de l'entreprise :**

**- ACTIFS À COURT TERME : 50 000 Dh (stocks de matières premières) + 80 000 Dh (stocks de produits finis) = 130 000 Dh**

**- DETTES À COURT TERME : 70 000 Dh**

**- FONDS DE ROULEMENT : 130 000 Dh - 70 000 Dh = 60 000 Dh**

**2) Le niveau de l'endettement est calculé en divisant les dettes à long terme par le total des actifs de l'entreprise :**

**- DETTES À LONG TERME : 200 000 Dh**

**- TOTAL DES ACTIFS : 730 000 Dh**

**- NIVEAU DE L'ENDETTEMENT : 200 000 Dh / 730 000 Dh = 0,27 ou 27 %**

**3) Le taux de couverture des dettes à court terme est calculé en divisant le fonds de roulement par les dettes à court terme de l'entreprise :**

**- FONDS DE ROULEMENT : 60 000 Dh**

**- DETTES À COURT TERME : 70 000 Dh**

**- TAUX DE COUVERTURE : 60 000 Dh / 70 000 Dh = 0,86 ou 86 %**

**4) L'entreprise dispose d'un fonds de roulement positif, qui lui permet de faire face à ses dettes à court terme.**

**Cependant, le niveau d'endettement est élevé, ce qui peut être un risque pour l'entreprise si elle rencontre des difficultés financières.**

**Le taux de couverture des dettes à court terme est également positif, ce qui est une bonne indication de la solvabilité de l'entreprise.**

*Dans l'ensemble, la santé financière de l'entreprise semble plutôt bonne, mais il serait néanmoins judicieux de surveiller de près son niveau d'endettement.*

## II. Business plan

Ce document donne une vision globale du projet d'entreprise. Il constitue un support de démonstration pour les futurs partenaires. Il permet de comprendre l'origine de l'idée d'entreprise, le modèle de développement choisi, les moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs affichés et la planification des opérations de lancement. C'est aussi un indicateur précieux des compétences du créateur d'entreprise, de ses collaborateurs et de son équipe.

Un business plan est un document qui décrit les détails de votre entreprise, y compris son modèle économique, son marché cible, sa stratégie de marketing et son plan d'opérations. Ce document est utilisé pour convaincre les investisseurs, les partenaires et les prêteurs que votre entreprise est viable et rentable.

**L'utilité du business plan est multiple, il permet notamment de :**

- Clarifier votre vision et vos objectifs commerciaux.
- Identifier les risques et les opportunités de votre entreprise.
- Déterminer vos coûts, vos sources de revenus et votre rentabilité.
- Prévoir des actions à court et à long terme pour atteindre vos objectifs.
- Convaincre les investisseurs et les prêteurs de financer votre entreprise.

Le business plan est donc un élément crucial pour tout entrepreneur souhaitant entreprendre une nouvelle activité ou faire croître une entreprise existante.

## Résumé opérationnel (Executive Summary)

Le résumé opérationnel est un condensé de votre business plan. Il doit présenter les points clés de votre projet afin de permettre aux investisseurs et aux partenaires potentiels d'en avoir rapidement une idée globale.

- **Présentez brièvement le produit ou le service** de manière claire et concise
- **Présentez l'équipe** (expériences, parcours)
- **Précisez votre marché** (tendances, clientèle cible, concurrence)
- **Expliquez pourquoi vous sollicitez les investisseurs et à quelle hauteur** (ou le partenaire et pourquoi).

Le résumé opérationnel reprend donc les éléments les plus importants de votre business plan de manière synthétique. Nous vous conseillons de le rédiger en dernier, après avoir terminé la rédaction de votre plan d'affaires général.

Gardez en tête que le but du résumé opérationnel est de donner aux investisseurs une vision claire et globale de votre projet, mais également l'envie d'en savoir plus.

### Présentation de l'idée et origine du projet

#### Origine du projet

Racontez l'origine du projet : qui en a eu l'idée, comment cette idée lui est-elle venue, et pourquoi

#### L'équipe

Présentez le parcours des membres de l'équipe fondatrice (formation et expériences passées).

- nom, prénom et âge ;
- diplômes ;
- expériences et compétences professionnelles ;
- rôle de chacun, complémentarité et motivations.

Montrez la cohérence et le lien entre le parcours de l'équipe et le projet d'entreprise.

### Le produit ou le service

#### Description du produit ou service

Décrivez en détail votre produit ou service, pour faire comprendre en quoi il répond à un problème ou à un besoin.

- présentez le concept et expliquez l'offre ;
- décrivez les spécificités et qualités du produit ou service ;
- s'il s'agit d'une gamme, précisez-la ;
- expliquez comment est conçu votre produit ou service (processus, temps, moyens et infrastructures).

### Autres détails

Indiquez si vous avez besoin d'une licence, ou d'une autorisation de mise sur le marché pour votre produit ou service. Précisez si votre produit ou service est protégé par une marque ou si vous comptez déposer un brevet. Présentez vos éventuels brevets.

### Avancement du projet

Décrivez ici où vous en êtes du projet (idée, prototype, commercialisation déjà commencée). Prévoyez d'y intégrer un calendrier des étapes clé (éventuellement dans un tableau).

## Le marché

### Tendances

Posez-vous les bonnes questions et tentez d'y répondre :

- Quelles sont ses tendances (émergent, en forte croissance ou en déclin) ?
- Définissez la taille de votre marché, sa dimension géographique (marché local, national) mais aussi son volume en termes de ventes et de chiffre d'affaires. Quelle part de marché visez-vous ?
- Précisez les évolutions, les avancées technologiques majeures de votre marché au cours des dernières années. Existe-t-il des barrières à l'entrée?
- Indiquez enfin si le marché est réglementé et s'il y a notamment des conditions d'accès spécifiques telles que des diplômes, des autorisations, etc.

Si vous avez réalisé une étude de marché détaillée, c'est donc l'endroit idéal pour présenter tous les chiffres recueillis

### Clientèle cible

Votre clientèle cible est celle qui va acheter votre produit ou votre service, ou tout du moins qui sera intéressée. Il est donc très important de la connaître :

- Quels sont ses besoins, ses envies ?
- Quels sont ses critères d'achats ?
- Est-ce que le prix est un critère majeur ?
- Quelles sont ses zones et habitudes de consommation et d'achats ?

Si vous avez déjà des clients, ou des prospects très motivés, c'est aussi le moment de le préciser et d'en fournir les preuves, c'est toujours un plus pour les investisseurs.

## Concurrence

Dernière étape de la présentation du marché, il va falloir décrire la concurrence, c'est-à-dire les entreprises qui ont la même activité que vous. Évidemment, pour une entreprise qui fait de la vente en ligne la concurrence peut être nationale voire mondiale, tandis que pour un commerce ou un restaurant la concurrence à décrire ne sera que locale.

Indiquez qui sont les concurrents existants, leur stratégie actuelle et expliquez en quoi votre projet se différencie et quels sont vos avantages concurrentiels.

## La stratégie commerciale et marketing

Avant dernière étape fondamentale d'un business plan, il va falloir décrire la stratégie commerciale et marketing de votre projet.

## Equipe

La stratégie de votre entreprise passe par la gestion de vos ressources humaines. Vous devez donc indiquer votre équipe opérationnelle. Définissez et présentez le rôle de chacun, ses compétences, sa fonction dans l'entreprise et sa rémunération brute mensuelle. Prévoyez un calendrier de recrutement, sous forme d'un tableau, pour montrer que vous savez anticiper.

## Fournisseurs

Listez vos principaux fournisseurs et le type de produits qu'ils vous fournissent, ainsi que les raisons de votre choix. Précisez les conditions de paiement et les délais de livraison. Précisez les alternatives en cas de besoin de changer de fournisseur ainsi que le poids des achats dans votre stratégie globale.

## Locaux et équipements

Vous avez besoin de locaux et/ou de matériel (informatique, bureaux, matériel spécifique à votre activité...) ? C'est ici qu'il faudra détailler vos besoins actuels et à venir. Concernant les locaux, précisez la superficie et les détails des locaux que vous avez repérés ainsi que les installations et travaux nécessaires, le cas échéant.

## Plan marketing

Il s'agira ici de définir la politique de prix, de communication et de distribution de vos produits ou services.

- **Prix** : présentez vos tarifs et détaillez comment ils sont fixés en fonction du coût de revient et des prix de la concurrence, entre autres.
- **Communication** : décrivez tous les moyens qui vont être mis en œuvre pour faire connaître votre produit ou service afin d'augmenter les ventes. Prévoyez un tableau budgétaire poste par poste et un calendrier.

- **Distribution** : expliquez comment votre produit ou service sera mis à la disposition de votre clientèle cible (points de ventes, vente en ligne, intermédiaires...).

## La forme juridique et la répartition du capital

Dernière étape du business plan, vous allez devoir préciser la forme et le montage juridique de votre projet.

Indiquez la forme juridique de votre entreprise, qui fournira le cadre légal nécessaire pour démarrer votre activité. Si vous entreprenez à plusieurs, ce sera aussi l'endroit du business plan où indiquer la répartition du capital entre les associés et les responsabilités qui vont avec.

**Travail à faire :**

**En utilisant un tableur, chaque groupe de stagiaires établira un business plan de l'entreprise virtuelle selon un modèle choisi par le formateur.**

# Etude financière prévisionnelle sur 3 ans

*Micro-entreprise*

Ce modèle de plan financier est proposé par BpE documents ([www.business-plan-excel.fr](http://www.business-plan-excel.fr))

1

## Investissements et financements

Projet :

Porteur de projet :

INVESTISSEMENTS	Montant Dh hors taxes
<b>Immobilisations incorporelles</b>	-
<i>Frais d'établissement</i>	
<i>Frais d'ouverture de compteurs</i>	
<i>Logiciels, formations</i>	
<i>Dépôt marque, brevet, modèle</i>	
<i>Droits d'entrée</i>	
<i>Achat fonds de commerce ou parts</i>	
<i>Droit au bail</i>	
<i>Caution ou dépôt de garantie</i>	
<i>Frais de dossier</i>	
<i>Frais de notaire ou d'avocat</i>	
<b>Immobilisations corporelles</b>	-
<i>Enseigne et éléments de communication</i>	
<i>Achat immobilier</i>	
<i>Travaux et aménagements</i>	
<i>Matériel</i>	
<i>Matériel de bureau</i>	
<b>Stock de matières et produits</b>	
<b>Trésorerie de départ</b>	
<b>TOTAL BESOINS</b>	-

FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS		Montant Dh hors taxes
<b>Apport personnel</b>		-
<i>Apport personnel ou familial</i>		-
<i>Apports en nature (en valeur)</i>		-
<b>Emprunt</b>	taux    durée mois	-
<i>Prêt n°1 (nom de la banque)</i>		-
<i>Prêt n°2 (nom de la banque)</i>		-
<i>Prêt n°3 (nom de la banque)</i>		-
<b>Subvention n°1 (libellé)</b>		-
<b>Subvention n°2 (libellé)</b>		-
<b>Autre financement (libellé)</b>		-
<b>TOTAL RESSOURCES</b>		-

Ce modèle de plan financier est proposé par BpE documents ([www.business-plan-excel.fr](http://www.business-plan-excel.fr))

2

## Salaires et charges sociales

Projet :

Porteur de projet :

Statut juridique :

Micro-entreprise

Bénéfice de l'Acre :

Oui

Statut social du (des) dirigeant(s) :

Travailleur non salarié

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Rémunération du (des) dirigeants</b>	-	-	-
<i>% augmentation</i>			
<b>Charges sociales du (des) dirigeant(s)</b>	-	-	-
<b>Salaires des employés</b>	-	-	-
<i>% augmentation</i>			
<b>Charges sociales employés</b>	-	-	-

## Détail des amortissements

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Amortissements incorporels</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<i>Frais d'établissement</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Logiciels, formations</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Droits d'entrée</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Frais de dossier</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Frais de notaire ou d'avocat</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<b>Amortissements corporels</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<i>Enseigne et éléments de communication</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Achat immobilier</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Travaux et aménagements</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Matériel</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Matériel de bureau</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<b>Total amortissements</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Ce modèle de plan financier est proposé par BpE documents ([www.business-plan-excel.fr](http://www.business-plan-excel.fr))

3

## Compte de résultats prévisionnel sur 3 ans

Projet :

Porteur de projet :

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Produits d'exploitation</b>	-	-	-
<i>Chiffre d'affaires HT vente de marchandises</i>	-	-	-
<i>Chiffre d'affaires HT services</i>	-	-	-
<b>Charges d'exploitation</b>	-	-	-
<i>Achats consommés</i>	-	-	-
<b>Marge brute</b>	-	-	-
<b>Charges externes</b>	-	-	-
<i>Assurances</i>	-	-	-
<i>Téléphone, internet</i>	-	-	-
<i>Autres abonnements</i>	-	-	-
<i>Carburant, transports</i>	-	-	-
<i>Frais de déplacement et hébergement</i>	-	-	-
<i>Eau, électricité, gaz</i>	-	-	-
<i>Mutuelle</i>	-	-	-
<i>Fournitures diverses</i>	-	-	-
<i>Entretien matériel et vêtements</i>	-	-	-
<i>Nettoyage des locaux</i>	-	-	-
<i>Budget publicité et communication</i>	-	-	-
<i>Loyer et charges locatives</i>	-	-	-
<i>Expert comptable, avocats</i>	-	-	-
<i>Libellé autre charge 1</i>	-	-	-
<i>Libellé autre charge 2</i>	-	-	-
<i>Libellé autre charge 3</i>	-	-	-
<b>Valeur ajoutée</b>	-	-	-
<b>Impôts et taxes</b>	-	-	-
<b>Salaires employés</b>	-	-	-
Charges sociales employés	-	-	-
<b>Prélèvement dirigeant(s)</b>	-	-	-
Charges sociales dirigeant(s) (Acre)	-	-	-

<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-	-	-
<b>Frais bancaires, charges financières</b>	-	-	-
<b>Dotations aux amortissements</b>	-	-	-
<b>Résultat avant impôts</b>	-	-	-
<b>Résultat net comptable (résultat de l'exercice)</b>	-	-	-

*Ce modèle de plan financier est proposé par BpE documents ([www.business-plan-excel.fr](http://www.business-plan-excel.fr))*

4

## Soldes intermédiaires de gestion

Projet :

Porteur de projet :

	Année 1	%	Année 2	%	Année 3	%
<b>Chiffre d'affaires</b>	-	100%	-	100%	-	100%
<b>Ventes + production réelle</b>	-	100%	-	100%	-	100%
<b>Achats consommés</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Marge globale</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Charges externes</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Valeur ajoutée</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Impôts et taxes</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Charges de personnel</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Dotation aux amortissements</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Résultat d'exploitation</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Charges financières</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Résultat financier</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Résultat courant</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Résultat de l'exercice</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!
<b>Capacité d'autofinancement</b>	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!

## Capacité d'autofinancement

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Résultat de l'exercice</b>	-	-	-
+ Dotation aux amortissements	-	-	-
<b>Capacité d'autofinancement</b>	-	-	-
- Remboursement des emprunts	-	-	-
<b>Autofinancement net</b>	-	-	-

*Ce modèle de plan financier est proposé par BpE documents ([www.business-plan-excel.fr](http://www.business-plan-excel.fr))*

5

## Seuil de rentabilité économique

Projet :

Porteur de projet :

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Ventes + Production réelle</b>	-	-	-
Achats consommés	-	-	-
Total des coûts variables	-	-	-
Marge sur coûts variables	-	-	-
<b>Taux de marge sur coûts variables</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Coûts fixes	-	-	-
<b>Total des charges</b>	-	-	-
Résultat courant avant impôts	-	-	-
<b>Seuil de rentabilité (chiffre d'affaires)</b>	-	-	-
Excédent / insuffisance	-	-	-
<i>Point mort en chiffre d'affaires par jour ouvré</i>	-	-	-

## Besoin en fonds de roulement

**Analyse clients / fournisseurs :**

		<i>délai jours</i>	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Besoins</b>					
Volume crédit client HT	30		-	-	-
<b>Ressources</b>					
Volume dettes fournisseurs HT	30		-	-	-
<b>Besoin en fonds de roulement</b>			-	-	-

Ce modèle de plan financier est proposé par BpE documents ([www.business-plan-excel.fr](http://www.business-plan-excel.fr))

6

## Plan de financement à trois ans

Projet :

Porteur de projet :

	Année 1	Année 2	Année 3
Immobilisations	-		
Acquisition des stocks			
Variation du Besoin en fonds de roulement	-	-	-
Remboursement d'emprunts	-	-	-
<b>Total des besoins</b>	-	-	-
Apport personnel	-		
Emprunts	-		
Subventions	-		
Autres financements			
Capacité d'autofinancement	-	-	-
<b>Total des ressources</b>	-	-	-
Variation de trésorerie	-	-	-
<b>Excédent de trésorerie</b>	-	-	-

**Rappel trésorerie début année 1 :**

Ce modèle de plan financier est proposé par BpE documents ([www.business-plan-excel.fr](http://www.business-plan-excel.fr))

7

## Budget prévisionnel de trésorerie

Projet :

*Hors TVA*

Porteur de projet :

**Première année**

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5
Apport personnel	-				
Emprunts	-				
Subventions	-				
Autres financements					
Vente de marchandises	-	-	-	-	-
Vente de services	-	-	-	-	-
<b>Chiffre d'affaires (total)</b>	-	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-				
Immobilisations corporelles	-				
<b>Immobilisations (total)</b>	-				
Acquisition stocks					
Échéances emprunt	-	-	-	-	-
Achats de marchandises	-	-	-	-	-
Charges externes	-	-	-	-	-
Impôts et taxes	-	-	-	-	-
Salaires employés	-	-	-	-	-
Charges sociales employés	-	-	-	-	-
Prélèvement dirigeant(s)					

Charges sociales dirigeant(s)	-	-	-	-	-
<b>Total charges de personnel</b>	-	-	-	-	-
Frais bancaires, charges financières	-	-	-	-	-
<b>Total des décaissements</b>	-	-	-	-	-
<b>Total des encaissements</b>	-	-	-	-	-
Solde précédent		- -	-	-	-
<b>Solde du mois</b>	-	-	-	-	-
<b>Solde de trésorerie (cumul)</b>	-	-	-	-	-

Ce modèle de plan financier est proposé par BpE documents ([www.business-plan-excel.fr](http://www.business-plan-excel.fr))

8

## Budget prévisionnel de trésorerie (suite)

Projet :

*Hors TVA*

Porteur de projet :

Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	TOTAL
							-
							-
							-
							-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
							-
							-
							-
							-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-





$$\text{Rentabilité financière} = 500\ 000 / 2\ 500\ 000 * 100 = 20\%$$

3. Calculez le ratio de ratio de marge opérationnelle de l'entreprise XYZ.

**Solution :**

*Le ratio de marge opérationnelle est calculé comme suit :*

$$\text{Marge opérationnelle} = (\text{chiffre d'affaires} - \text{dépenses d'exploitation}) / \text{chiffre d'affaires} * 100$$

$$\text{Marge opérationnelle} = (5\ 000\ 000 - 3\ 000\ 000) / 5\ 000\ 000 * 100 = 40\%$$

*Grâce à ces calculs, nous avons une meilleure idée de la performance de l'entreprise XYZ. La marge bénéficiaire indique la proportion de chaque euro de revenu qui se transforme en bénéfice net, tandis que la rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à générer un rendement pour ses actionnaires sur leur investissement. Enfin, la marge opérationnelle mesure la proportion de chaque euro de revenu qui reste après paiement de tous les coûts d'exploitation.*

**Exercice :**

L'entreprise XYZ a réalisé un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros au cours de l'année 2019. Les coûts de production ont été de 3,5 millions d'euros et les dépenses générales et administratives se sont élevées à 1 million d'euros. La société a également enregistré des charges financières de 50 000 euros et des produits financiers de 20 000 euros.

- 1) Calculez le résultat d'exploitation de l'entreprise XYZ pour l'année 2019.
- 2) Déterminez le résultat net de l'entreprise XYZ pour l'année 2019.
- 3) Calculez la marge brute et la marge nette de l'entreprise pour l'année 2019.

**Solution :**

*1) Le résultat d'exploitation de l'entreprise XYZ pour l'année 2019 est calculé comme suit :*

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Coûts de production} - \text{Dépenses générales et administratives}$$

$$\text{Résultat d'exploitation} = 5\ \text{millions d'euros} - 3,5\ \text{millions d'euros} - 1\ \text{million d'euros} = 500\ 000\ \text{euros}$$

*Le résultat d'exploitation de l'entreprise XYZ pour l'année 2019 est de 500 000 euros.*

*2) Le résultat net de l'entreprise XYZ pour l'année 2019 est calculé comme suit :*

$$\text{Résultat net} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$$

$$\text{Résultat net} = 500\ 000\ \text{euros} + 20\ 000\ \text{euros} - 50\ 000\ \text{euros} = 470\ 000\ \text{euros}$$

*Le résultat net de l'entreprise XYZ pour l'année 2019 est de 470 000 euros.*

**3) La marge brute de l'entreprise est calculée comme suit :**

***Marge brute = (Chiffre d'affaires - Coûts de production) / Chiffre d'affaires***

***Marge brute = (5 millions d'euros - 3,5 millions d'euros) / 5 millions d'euros = 30%***

***La marge brute de l'entreprise XYZ pour l'année 2019 est de 30%.***

***La marge nette de l'entreprise est calculée comme suit :***

***Marge nette = Résultat net / Chiffre d'affaires***

***Marge nette = 470 000 euros / 5 millions d'euros = 9,4%***

***La marge nette de l'entreprise XYZ pour l'année 2019 est de 9,4%.***

## IV. Quels sont les outils d'analyse pour prendre des décisions stratégiques ? (Rappel introductif)

Pour prendre les décisions stratégiques dans l'entreprise des outils d'aide à la décision sont utilisés permettant ainsi aux managers de choisir les bonnes opportunités qui s'y présentent.

Nous citons :

1. **Analyse SWOT** : Cette analyse aide à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise. Cela permet de prendre des décisions éclairées en utilisant des données concrètes.
2. **Matrice BCG** : Cette matrice aide à analyser la performance de chaque produit dans le portefeuille d'une entreprise en termes de part de marché et de taux de croissance. Cela permet de décider quel produit doit être soutenu ou abandonné.
3. **Analyse comparative** : Cette analyse aide à comparer les performances financières de l'entreprise avec celles de ses concurrents. Cela permet d'adapter la stratégie de l'entreprise en conséquence pour mieux rivaliser.
4. **Analyse PESTEL** : Cette analyse aide à identifier les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent affecter une entreprise. Cela permet de comprendre les risques et les opportunités futurs.
5. **Analyse de rentabilité** : Cette analyse aide à mesurer les profits générés par une entreprise en utilisant différents indicateurs financiers. Cela permet d'optimiser les ressources et d'augmenter la rentabilité.

Pour mieux utiliser ces outils, il est important de comprendre les données qui les sous-tendent, de les appliquer avec rigueur et de les utiliser régulièrement pour suivre l'évolution de l'entreprise. Il est également essentiel de se tenir à jour avec les dernières tendances et les meilleures pratiques pour garantir que ces outils sont efficaces et pertinents.

### **Analyse SWOT :**

L'analyse SWOT est une méthode d'évaluation stratégique qui permet d'examiner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise ou d'une organisation. SWOT est l'acronyme de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces).

Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes qui sont contrôlés par l'entreprise elle-même, tandis que les opportunités et les menaces sont des facteurs externes qui sont en dehors du contrôle de l'entreprise.

Voici un exemple d'étude de cas qui peut être utilisé pour enseigner l'analyse SWOT à vos stagiaires :

TAA_Comptabilité	Simulation de gestion d'entreprise	Page 120
135		

ABC Industries est une entreprise qui fabrique des produits électroniques grand public depuis plus de vingt ans. Au cours des dernières années, elle a connu une certaine stagnation sur le marché en raison de la concurrence accrue.

**Forces :**

- ABC Industries possède une forte image de marque.
- Elle dispose d'une équipe de recherche et développement compétente qui peut concevoir des produits innovants.
- L'entreprise a un système de distribution efficace qui lui permet de livrer ses produits en temps voulu.

**Faiblesses :**

- ABC Industries a des coûts de production élevés en raison des investissements nécessaires pour maintenir la technologie de pointe.
- Elle est fortement axée sur le marché national, ce qui limite sa croissance potentielle.
- Elle n'a pas de produits diversifiés dans son portefeuille commercial.

**Opportunités :**

- À l'avenir, le marché des produits électroniques grand public devrait continuer à croître dans le monde entier.
- ABC Industries peut se développer sur les marchés émergents comme l'Asie.
- Elle peut se diversifier vers de nouveaux produits.

**Menaces :**

- La concurrence est forte et continue de s'intensifier.
- L'augmentation des coûts des matières premières peut affecter la rentabilité de l'entreprise.
- Les fluctuations des taux de change peuvent avoir un impact négatif sur les bénéfices de l'entreprise.

Une analyse SWOT approfondie peut aider ABC Industries à élaborer une stratégie efficace pour capitaliser sur ses forces et pour surmonter ses faiblesses, tout en saisissant les opportunités et en gérant les menaces auxquelles elle est confrontée.

## Matrice BCG :

La matrice BCG est un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier la position d'une entreprise sur son marché en fonction de deux facteurs clés : la part de marché relative et le taux de croissance du marché. Elle a été développée par la société de conseil en management Boston Consulting Group (BCG) dans les années 1970.

Cette matrice représente un graphique à deux axes qui permet de classer les produits ou services de l'entreprise en quatre catégories distinctes :

1. Les produits stars : Ils ont une part de marché importante et sont positionnés sur un marché en croissance. Ils génèrent donc des profits élevés et ont besoin d'être soutenus par des investissements importants pour maintenir leur position.
2. Les produits vaches à lait : Ils ont également une part de marché importante, mais sont positionnés sur un marché mature ou en déclin. Ils génèrent des profits élevés, mais ne nécessitent pas d'investissements importants.
3. Les produits en questionnement : Ils ont une part de marché faible, mais sont positionnés sur un marché en croissance. Ils ont donc un fort potentiel de croissance, mais nécessitent des investissements importants pour être développés.
4. Les produits poids morts : Ils ont une part de marché faible et sont positionnés sur un marché mature ou en déclin. Ils génèrent peu ou pas de profits et nécessitent souvent des investissements pour être maintenus.

Pour appliquer la matrice BCG, les entreprises doivent classer tous leurs produits ou services sur les axes de la part de marché relative et du taux de croissance du marché. Ensuite, en fonction de la position de chaque produit, elles peuvent prendre des décisions stratégiques appropriées, telles que :

- Pour les produits stars, il faut continuer à investir pour maintenir leur position dominante et préparer une stratégie pour assurer leur croissance future.
- Dilemmes
  - absorbent des liquidités
  - bénéfices élevés
  - investissements importants
- Poids morts
  - générateurs de faible cash
  - bénéfices faibles
  - investissements faibles
- Vedettes
  - s'autofinancent
  - bénéfices élevés
  - investissements importants
- Vaches à lait
  - générateurs de cash
  - bénéfices élevés
  - investissements modérés
- Pour les produits vaches à lait, il faut continuer à générer des profits, mais réduire les coûts et les investissements pour maximiser les bénéfices.
- Pour les produits en questionnement, il faut investir pour leur croissance et décider si les ressources nécessaires pour leur développement sont disponibles.

- Pour les produits poids morts, il faut abandonner ou réduire les investissements et se débarrasser de ces produits afin de libérer des ressources pour les produits plus prometteurs.

### **Exemple de cas d'étude pour les stagiaires :**

La société de technologie XYZ a lancé un nouveau produit « ABC » sur le marché. Ce produit est en concurrence avec d'autres produits similaires sur un marché en croissance de 15 % par an. La part de marché actuelle de la société sur ce marché est de 5 %.

- Selon la matrice BCG, dans quelle catégorie « ABC » pourrait-il être classé ?
- Quelles pourraient être les implications stratégiques pour la société en fonction du classement de « ABC » dans la matrice BCG ?
- Quelles stratégies pourraient être envisagées pour l'entreprise si elle considère « ABC » comme un produit star ou un produit en questionnement ?

### **Étude de cas :**

L'entreprise X, spécialisée dans la production de matériel de sport, souhaitait utiliser la matrice BCG pour évaluer ses différentes gammes de produits. L'entreprise se positionnait déjà comme un leader sur le marché de la production de ballons de football, mais était confrontée à une concurrence accrue dans ses autres gammes de produits, notamment les équipements de boxe et de yoga.

- 1. Collecte des données : L'entreprise a commencé par collecter des informations sur le marché et ses différentes gammes de produits. Les équipes ont travaillé en collaboration pour recueillir des données sur la part de marché, les taux de croissance, les marges bénéficiaires et les coûts de production pour chaque catégorie de produit.***
- 2. Analyse des données : En utilisant les données collectées, l'entreprise a placé chaque gamme de produits dans la matrice BCG. Les ballons de football ont été placés dans la catégorie «Vachement bien», car ils étaient leaders sur le marché et offraient une marge bénéficiaire élevée. Les équipements de boxe ont été placés dans la catégorie «Question de choix», car bien qu'ils soient en croissance, la concurrence était forte sur ce marché, ce qui rendait incertain le futurs. Les équipements de yoga ont été placés dans la catégorie «Poids mort», car leur part de marché était faible et les marges bénéficiaires étaient minimales.***
- 3. Plan d'action : En fonction des résultats de l'analyse, l'entreprise a décidé de réduire ses investissements dans les équipements de yoga et de se concentrer sur une stratégie de croissance en investissant davantage dans ses équipements de boxe. L'entreprise a également commencé à développer de nouveaux produits pour élargir sa gamme de ballons de football et maintenir son leadership sur le marché.***

### **Conclusion :**

*En utilisant la matrice BCG, l'entreprise X a pu évaluer la performance de ses différentes gammes de produits et prendre des décisions stratégiques éclairées. En appliquant cette méthode de manière rigoureuse et en la combinant avec la collecte de données fiables, l'entreprise a réussi à identifier les opportunités de croissance et à maximiser ses marges bénéficiaires tout en minimisant les risques.*

### **Analyse comparative :**

L'analyse comparative est une méthode qui permet de comparer et de contraster des éléments pour identifier les similitudes et les différences. En gestion, cette analyse est souvent utilisée pour évaluer les performances de deux entreprises ou de deux produits similaires, afin de comprendre les raisons des écarts et de prendre des décisions éclairées.

Prenons l'exemple de deux chaînes de fast-food, McDonald's et Burger King. Pour effectuer une analyse comparative, nous pourrions examiner des éléments tels que leur menu, leur stratégie de marketing, leurs prix, leur présence géographique et leur rentabilité.

Un facteur clé dans l'analyse comparative est de s'assurer que les données comparées soient comparables. Par exemple, si nous voulons comparer les prix des hamburgers dans les deux chaînes, nous devrions comparer des hamburgers similaires, comme un Big Mac chez McDonald's et un Whopper chez Burger King.

L'analyse comparative peut aider les entreprises à identifier les domaines où elles peuvent améliorer leur performance et leur permettre de prendre des décisions éclairées. Par exemple, si notre analyse comparative montre que Burger King a une stratégie de marketing plus efficace que McDonald's, cela pourrait inciter McDonald's à revoir sa stratégie de marketing pour mieux rivaliser.

Enfin, il est important de noter que l'analyse comparative doit être menée de manière impartiale et sans préjugés pour obtenir des résultats précis et utiles.

### **Étude de cas pour les stagiaires:**

Demandez à vos stagiaires de mener une analyse comparative de deux entreprises de leur choix dans une industrie spécifique, telle que la mode ou la technologie. Les stagiaires peuvent être encouragés à comparer des éléments tels que les prix, la qualité, la gamme de produits, la stratégie de marketing et la marque. Les stagiaires devraient être encouragés à rechercher des sources fiables pour mener leur analyse et à présenter un rapport qui explique leurs conclusions et leurs recommandations pour chaque entreprise.

## Analyse PESTEL :

L'analyse PESTEL est un outil d'analyse environnementale pour l'élaboration d'une stratégie d'entreprise. Il permet d'évaluer les facteurs politiques, économiques, socio-culturels, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent avoir un impact sur une entreprise ou un marché donné.

Les éléments de cette analyse sont :

- Politique : évaluation des facteurs liés aux lois et réglementations du pays, aux politiques gouvernementales, aux impôts et taxes, aux relations internationales et à la stabilité politique.
- Economique : analyse des facteurs économiques tels que la croissance économique, l'inflation, la politique monétaire, les taux de change, les tendances de consommation, le pouvoir d'achat.
- Socioculturel : étude des facteurs liés à la société, à la culture, aux modes de vie, aux attitudes et aux comportements de la population vis-à-vis des produits et services proposés.
- Technologique : analyse des technologies émergentes et des tendances en matière d'innovation, de la propriété intellectuelle, des coûts et du temps des développements technologiques.
- Environnemental : évaluation des facteurs liés aux réglementations environnementales, aux changements climatiques, aux ressources naturelles, à la pollution, à la gestion des déchets.
- Légal : étude de l'environnement juridique, des lois, des réglementations, des normes, des procédures administratives et des implications fiscales.

## Étude de cas :

Prenons l'exemple d'une entreprise de restauration rapide qui souhaite s'implanter dans une nouvelle région.

**Facteurs politiques : l'entreprise doit connaître les lois et réglementations en matière d'hygiène alimentaire, de droit du travail et de commerce local. Elle doit également s'adapter aux politiques et réglementations fiscales locales.**

**Facteurs économiques : l'entreprise doit évaluer la taille du marché, la concurrence locale, la sensibilité des prix, la demande saisonnière et les tendances de consommation.**

**Facteurs sociaux-culturels : elle doit comprendre les habitudes alimentaires des habitants de la région, les événements culturels et les croyances religieuses qui pourraient influencer les choix alimentaires.**

**Facteurs technologiques : l'entreprise doit se tenir informée des nouvelles technologies disponibles pour améliorer la qualité des aliments, réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle.**



L'environnement d'une entreprise se compose de tous les éléments externes qui ont une influence sur ses activités et ses résultats. Les différents interlocuteurs de l'entreprise sont ceux qui ont une relation directe avec elle et qui sont impactés par ses activités.

Parmi les éléments de l'environnement de l'entreprise, on trouve :

1. Le marché : l'entreprise évolue sur un marché où elle doit faire face à la concurrence et s'adapter aux demandes des clients.
2. La législation : l'entreprise est soumise à des lois et des réglementations qui régissent ses activités.
3. Les fournisseurs : l'entreprise a besoin de matières premières et de services pour fonctionner, elle doit donc travailler avec des fournisseurs.
4. Les clients : les clients sont au cœur des activités de l'entreprise, elle doit les satisfaire pour maintenir son activité.
5. Les concurrents : l'entreprise doit rivaliser avec les autres entreprises du marché pour maintenir sa place et se développer.
6. Les partenaires : l'entreprise peut collaborer avec d'autres entreprises pour développer son activité, innover ou acquérir de nouvelles compétences.
7. Les actionnaires : les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise, ils ont un rôle important dans sa gestion et sa stratégie.

Les différents interlocuteurs de l'entreprise sont donc les clients, les fournisseurs, les partenaires, les concurrents, les actionnaires, les salariés, les pouvoirs publics et les organisations professionnelles. Chacun de ces interlocuteurs a des attentes et des exigences spécifiques envers l'entreprise, et il est important pour elle de les comprendre et de les prendre en compte dans sa stratégie. La gestion des relations avec ces différents interlocuteurs est un enjeu clé de la performance de l'entreprise.

## **Etude de cas**

Le cas de l'entreprise X et ses efforts pour réduire son impact environnemental :

### **Contexte :**

L'entreprise X est une entreprise de fabrication de produits électroniques qui a pris conscience de l'impact environnemental de ses activités sur la planète. L'entreprise a décidé d'adopter une approche de développement durable pour réduire son empreinte environnementale, améliorer l'efficacité énergétique et réduire les déchets liés à la production.

### **Objectifs :**

L'objectif principal de l'étude de cas est d'examiner les efforts et les résultats de l'entreprise X en termes de :

- réduction des émissions de carbone ;
- amélioration de l'efficacité énergétique ;

- réduction des déchets de production ;
- sensibilisation des employés et des parties prenantes à la nécessité d'agir en faveur de l'environnement.

***Méthodologie :***

*L'étude de cas sera menée à travers des entretiens avec les responsables de l'entreprise X, des représentants des parties prenantes et des experts en développement durable. Des données quantitatives et qualitatives seront collectées à partir des rapports de développement durable de l'entreprise X, des relevés de consommation d'énergie et des rapports de suivi des déchets.*

***Résultats attendus :***

*L'étude de cas permettra d'identifier les mesures prises par l'entreprise X pour atteindre ses objectifs de développement durable, notamment en termes de :*

- *l'adoption de technologies à faible consommation d'énergie ;*
- *la mise en place de politiques internes pour réduire les déchets de production ;*
- *l'éducation et la sensibilisation des employés sur les pratiques durables ;*
- *les partenariats avec des organisations et des fournisseurs qui partagent les mêmes valeurs.*

*L'étude de cas devrait montrer comment l'entreprise X a réussi à réduire son impact environnemental tout en maintenant sa rentabilité et comment elle est devenue un leader dans le domaine de la durabilité et de l'environnement.*

*Les résultats de cette étude pourraient servir de modèle pour d'autres entreprises cherchant à adopter des pratiques plus durables.*

## VI. FICHE DE RÉVISION : GESTION DES ENTREPRISES

### **Collecte exhaustive des plans et des données relatives à la gestion de l'entreprise :**

- La collecte des plans et des données est essentielle pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise.
- Cette collecte s'effectue à travers l'analyse de documents tels que les rapports annuels, les bilans financiers, les plans stratégiques, les études de marché, etc.

### **Identification juste des différents couples produit/marché :**

- - L'identification correcte des couples produit/marché permet de déterminer les opportunités de croissance pour l'entreprise.
- - Elle s'effectue à travers l'analyse des besoins des clients, des caractéristiques des produits et des évolutions du marché.

### **Description correcte du cycle d'exploitation de l'entreprise :**

- - Le cycle d'exploitation représente l'ensemble des étapes nécessaires à la transformation des matières premières en produits finis.
- - Il se compose de plusieurs phases : l'approvisionnement, la production, le stockage et la vente.

### **Description correcte du cycle d'investissement de l'entreprise :**

- - Le cycle d'investissement représente l'ensemble des opérations liées aux investissements réalisés par l'entreprise.
- - Il se compose de plusieurs étapes : la décision d'investissement, le financement du projet et la mise en œuvre de l'investissement.

### **Interprétation/Élaboration judicieuse de la fiche signalétique de l'entreprise :**

- - La fiche signalétique permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'entreprise.
- - Elle doit contenir des informations telles que la raison sociale, le chiffre d'affaires, les effectifs, les activités principales, etc.

### **Reconnaissance juste des caractéristiques de la simulation d'une entreprise :**

- La simulation d'une entreprise permet de reproduire virtuellement le fonctionnement d'une entreprise réelle.
- Elle permet de comprendre les mécanismes de prise de décision et les interactions entre les différentes fonctions de l'entreprise.

### **Appropriation correcte de la démarche de la simulation :**

- La démarche de la simulation consiste à répartir les stagiaires en équipes autonomes qui vont élaborer une stratégie pour l'entreprise.
- Les rôles doivent être répartis de manière judicieuse et la prise de décision doit être rigoureuse.

- L'exploration des différents rouages de l'entreprise permet de mieux comprendre les différentes fonctions de l'entreprise et leur interdépendance.
- L'utilisation d'un logiciel de simulation permet de rendre la simulation plus réaliste.

**Processus de prise de décision :**

- - La prise de décision doit être rationnelle et basée sur des informations fiables.
- - Elle peut être effectuée en utilisant différentes méthodes : la méthode du poids relatif ou la méthode de l'arbre de décision.

## VII. Etude de cas : Synthèse

Titre : La gestion d'une boutique en ligne de produits bio

### **Contexte :**

La boutique en ligne BioGood a été créée il y a deux ans par un groupe d'amis passionnés par les produits bio et le commerce en ligne.

La boutique propose une large gamme de produits bio (alimentation, cosmétique et bien-être) en provenance de producteurs locaux et de grossistes spécialisés. BioGood a connu une croissance rapide grâce à une communication efficace sur les réseaux sociaux et une stratégie tarifaire agressive.

Cependant, la concurrence s'est intensifiée et les marges se sont réduites. Les fondateurs de BioGood ont décidé de faire appel à vous pour les aider à développer leur activité.

### **Objectifs de l'étude de cas :**

- Analyser le marché de la vente en ligne de produits bio et définir les forces et faiblesses de BioGood face à la concurrence
- Proposer des pistes d'amélioration pour augmenter le chiffre d'affaires et les marges de BioGood
- Élaborer une stratégie marketing pour fidéliser les clients existants et attirer de nouveaux clients
- Simuler la gestion de la boutique en ligne à travers un "business game" afin d'optimiser les stocks, les prix et les coûts logistiques

### **Modalités :**

- Les stagiaires doivent travailler en groupe de 3 à 5 personnes
- Ils doivent présenter un rapport écrit et une présentation orale de leur étude de cas
- La "simulation de gestion d'entreprise" peut être réalisée en utilisant un logiciel de simulation de gestion d'entreprise ou en élaborant un tableau Excel
- Les stagiaires doivent justifier leurs décisions et présenter les résultats obtenus lors de la simulation

### **Critères d'évaluation :**

- La qualité de l'analyse du marché et de la concurrence (pertinence des sources utilisées, profondeur de l'analyse)
- La créativité et la pertinence des propositions pour développer l'activité de BioGood
- La pertinence de la stratégie marketing proposée pour fidéliser les clients et en attirer de nouveaux
- La maîtrise de la "simulation de gestion d'entreprise" et des résultats obtenus

- La qualité de la présentation orale et la capacité des stagiaires à répondre aux questions

***Cette étude de cas permettra aux stagiaires de mettre en pratique leurs connaissances en marketing, gestion d'entreprise et logistique, tout en travaillant en équipe. Ils pourront ainsi développer des compétences indispensables pour leur future carrière professionnelle.***

\*\_\*\_\*\_\*\_\*

# Bibliographie et webographie

- « Economie d'entreprise » de M. DARBELET et J.M. LAUGINE aux éditions FOUCHER -1986
- 3Pratique de la gestion des stocks » de PIERRE ZERMATI aux éditions DUNOD – 1996
- <https://buzznessinfo.com/>
- <https://controle2gestion.net/analyse-rentabilite/>
- <https://happy-team.fr/bonheur-au-travail/conflit-au-travail/exercices-gestion-conflits/>
- <https://www.studocu.com/fr/>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/>
- <https://www.epi.asso.fr/revue/dossiers/d12p146.htm>
- <https://www.cesim.com/fr/>
- <https://www.macompta.fr/guide-interactif/modele-rapport-annuel-gestion>
- <http://www.needocs.com/>
- <https://www.daralmoukawil.com/fr/>
- <https://befirst-creations.com/business-plan-modele-maroc/>
- <https://www.etudes-et-analyses.com/>
- <https://meetings.hubspot.com/>
- <https://www.lucidchart.com/pages/fr/organigramm>
- <https://www.manager-go.com/>
- <https://grisdoc.com/doc/modele-de-fiche-signalitique/telecharger>
- <https://infonet.fr/fiche-entreprise/>
- <https://www.certitude-management.com/fiche-signalitique-entreprise-exemple/>
- <https://expert-maroc.com/formes-juridiques-societes-maroc/>
- <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>
- <https://monbtsmco.com/cycle-dexploitation/>
- <https://www.espacecommercial.fr/index.php>
- <https://apprendre-gestion.com/cycle-exploitation/>
- <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/>
- <https://www.oberlo.fr/blog/business-plan-exemple>
- [www.business-plan-excel.fr](http://www.business-plan-excel.fr)

- <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/>
- <https://www.cipe.fr/la-pedagogie-active/business-games/>
- <https://www.leblogdudirigeant.com/la-proposition-de-valeur-canvas/>
- <https://www.marketing-elevator.com/le-couple-produit-marche/>
- <https://www.economie.gouv.fr/>
- <https://www.hellocarbo.com/>
- <https://www.pimido.com/>
- <https://www.tifawt.com/economie-et-gestion/>
- <https://buzznessinfo.com/>
- <https://cc-3frontieres.fr/>
- <https://wintime.ma/les-principes-comptables-marocains/>
- <https://www.formaccord.net/accueil/gestion-de-projet/>
- <https://www.latribune.fr/supplement/qu-est-ce-que-la-modelisation-et-la-simulation-numerique-quels-apports-pour-l-entreprise-842797.html>
- <https://www.l2develop.fr/definition-simulation.html>
- <https://ecampusontario.pressbooks.pub/vlstoolkitfr/chapter/theorie-et-pedagogie-de-la-simulation-par-rapport-a-la-simulation-virtuelle/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ELqqq7LLNoQ>
- <https://leadgenapp.io/fr/data-collection-form/>
- <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-empirique/>
- <https://ofppt.scholarvox.com/>
- <https://www.weka.ch/themes/finances-tva/controle-de-gestion/budget/article/processus-dinvestissement-les-differentes-phases/>
- <https://www.maxicours.com/>