

## Chapitre 1

### L'entreprise : une organisation particulière à gérer

#### Positionnement de la leçon dans le programme

Ce premier chapitre est fondamental car il va au-delà de la simple introduction.

Il va être le premier contact des élèves avec la discipline. Il va donc falloir **motiver, intéresser, voire « séduire » son public.**

Premier chapitre d'une partie novatrice, il s'inscrit dans la logique du nouveau programme qui vise à faire découvrir aux élèves ce qu'est l'entreprise avant d'aborder les notions comptables. L'entreprise existe au-delà de sa représentation comptable. Il faut donc que les élèves s'approprient d'abord et pleinement le fonctionnement de l'entreprise. Comment apprendre à gérer, à tenir la comptabilité, à traiter les informations d'une entreprise, sans savoir au préalable ce qu'est une entreprise ?

Ce chapitre aborde des notions essentielles telles que l'entreprise, ses différentes activités, ses partenaires, l'impératif d'une gestion et le rôle prépondérant de l'information.

Les élèves doivent commencer à percevoir la complexité de l'entreprise, ce qui permettra à l'enseignant d'en faire un objet d'étude passionnant.

Ce chapitre se situe dans la **partie 1 – L'entreprise et son fonctionnement** et introduit les notions du point **1.1. L'entreprise et sa gestion**. La durée de traitement est évaluée à cinq heures.

#### Extrait du programme

Thèmes	Sens et portée de l'étude	Notions et contenus à construire
1.1. L'entreprise et sa gestion (5 heures)	La compréhension des caractéristiques de la gestion s'appuie sur une présentation de l'entreprise vue comme une institution complexe en relation avec de nombreux partenaires par des opérations d'échange et des contrats.	<ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Les partenaires de l'entreprise.</i> Les clients, les fournisseurs, les associés, les banques, l'État.</li><li>– <i>Le personnel de l'entreprise.</i></li><li>– <i>Les principales opérations de l'entreprise.</i> La vente, l'achat, la production de biens et/ou de services, l'investissement, le financement.</li><li>– <i>La gestion de l'entreprise.</i> Les objectifs de la gestion. Les différents niveaux de gestion. Le rôle de l'information et des systèmes d'information.</li></ul>

### **Indications complémentaires et limites**

Les indications complémentaires du programme précisent les objectifs, l'intérêt et les modes d'approche de cette première partie du programme dont les auteurs ont repris ici les éléments les plus marquants et les plus novateurs.

« La connaissance du fonctionnement de l'entreprise constitue un préalable indispensable à la modélisation de l'information nécessaire à sa gestion.

Cette première partie propose une étude des diverses activités de l'entreprise qui doit permettre aux élèves de disposer d'une première représentation de son fonctionnement indispensable à une bonne compréhension des autres parties du programme. L'étude sera faite en complémentarité avec le cours de management des organisations. [...] L'étude prend appui sur l'observation d'entreprises et privilégie l'analyse de situations réelles. [...]

Il s'agit de proposer ici une première représentation de l'entreprise, de ses caractéristiques, de ses acteurs et de ses partenaires, en insistant en particulier sur les finalités économiques, productives, commerciales et financières mais sans omettre la dimension humaine et managériale. »

L'analyse critique du cas de Chrono Calcul répond à ces objectifs, ainsi que les applications proposées en fin de chapitre.

### **Intentions et choix pédagogiques**

Pour toutes ces raisons, les auteurs ont choisi d'introduire ou d'illustrer (suivant l'approche pédagogique de l'enseignant) les notions à travers l'exemple d'une petite entreprise réelle, Chrono Calcul, située à Nogent-sur-Marne, près de Paris. Elle sera objet d'étude tout au long de cette partie.

Si la visite d'une entreprise paraît matériellement difficile à mettre en place en ce tout début d'année, il peut être bon de l'organiser rapidement et, en attendant, de proposer des réalisations concrètes. À cette fin, les auteurs proposent en première application une recherche sur des sites Internet d'entreprises. Concevoir un questionnaire ou une grille d'analyse pour préparer la visite d'une autre entreprise réelle peut aussi, dès à présent, être envisagé.

Ce chapitre propose de répondre à ces objectifs en trois parties :

#### **I. L'entreprise : des finalités multiples**

Cette première partie permet de découvrir la notion d'entreprise à travers une entreprise existante, d'une complexité abordable par des élèves de première.

#### **II. Les partenaires de l'entreprise**

Pour montrer le dynamisme des relations de l'entreprise, et pour éviter des répétitions, les auteurs ont choisi d'aborder ensemble les notions de partenaires et d'opérations. Le personnel de l'entreprise est vu comme un partenaire (interne), mais l'enseignant pourra préciser qu'il fait partie de l'entreprise.

La notion de flux n'apparaît pas clairement dans le programme, mais la première partie du programme doit permettre aux élèves de se faire une première représentation de l'entreprise, de ses opérations et donc des flux que ces dernières génèrent. Le professeur pourra s'appuyer sur cette approche au moment de l'initiation comptable, faisant ainsi le lien entre la découverte concrète de l'entreprise, de ses opérations et de ses échanges, d'une part, et la modélisation comptable, d'autre part.

### **III. Une gestion pour l'entreprise**

La troisième partie vise à identifier les objectifs de la gestion, les différents niveaux de gestion, le rôle de l'information et des systèmes d'information.

Les auteurs ont tenu compte des indications complémentaires suivantes : « L'objet de la gestion est présenté comme un ensemble de démarches et d'outils visant à faire progresser l'efficacité de l'organisation et à préparer les décisions en s'appuyant sur l'analyse et l'interprétation des informations de gestion et sur la mesure de la performance. »

## **Corrigés des activités**

### **Activité 1 : La création de Chrono Calcul (p. 8)**

#### **Objectif**

Aborder l'entreprise à travers ses différentes dimensions et la variété des objectifs.

#### **Réponse à la question**

##### **• Quels étaient les objectifs du créateur de l'entreprise Chrono Calcul ?**

Les objectifs du créateur de l'entreprise Chrono Calcul étaient :

- d'être propriétaire de son entreprise et ainsi d'en tirer des avantages financiers, au niveau :
  - de la rémunération,
  - d'une partie des bénéfices,
  - de la valeur de l'entreprise, qui dépasse actuellement très largement le montant des apports ;
- l'autonomie ;
- la motivation personnelle : évoluer dans le milieu de l'athlétisme, une de ses passions ;
- la création d'emplois (le sien et celui d'anciens athlètes).

### **Activité 2 : Les différentes activités de Chrono Calcul (p. 8)**

#### **Objectifs**

- Appréhender les moyens utilisés par une entreprise.
- Définir l'entreprise.
- Qualifier la nature des activités d'une entreprise (commerciale, industrielle, de services).

#### **Réponses aux questions**

##### **1. Quels sont les moyens (matériels et humains) utilisés par l'entreprise Chrono Calcul pour fonctionner ?**

Chrono Calcul utilise :

- des locaux ;
- du personnel (personnes à temps plein et employés occasionnels) ;
- divers matériels (téléphones, ordinateurs, imprimantes, chronomètres électroniques) lecteur de codes-barres ;
- des compétences.

**2. Retrouvez, dans le cas de Chrono Calcul, les éléments de la définition d'une entreprise de l'ordre des experts-comptables (voir page ci-contre). Justifiez votre réponse.**

Les éléments que l'on retrouve sont les suivants :

- « un groupement humain hiérarchisé » : du personnel, des dirigeants ;
- « des moyens intellectuels » (connaissances du milieu sportif, connaissances informatiques...), « des moyens physiques » (ordinateurs, locaux...), « des moyens financiers » (argent disponible) ;
- « pour transformer » (les horloges), « distribuer des biens » (les chronomètres) « ou des services » (chronométrage de courses) ;
- « conformément à des objectifs définis par une direction, en faisant intervenir à des degrés divers les motivations de profit » (gains sur les chronomètres, les horloges et les chronométrages) « et d'utilité sociale » (créer des emplois, promouvoir le sport...).

**3. Identifiez et qualifiez chacune des activités de Chrono Calcul (activité industrielle, commerciale ou de services).**

La société a la particularité de combiner les trois types d'activités :

- l'activité industrielle pour la fabrication des horloges ;
- l'activité commerciale pour la revente de chronomètres ;
- l'activité de services pour le chronométrage de courses sur route.

**Compléments pour le professeur**

La définition de l'ordre des experts-comptables apparaît complète et les différentes dimensions de l'entreprise sont présentes :

- des hommes ;
- des moyens ;
- des activités de transformation, de transport, de distribution et de services ;
- des motivations : le profit, ce qui n'exclut pas d'autres motivations, notamment sociales.

Cette définition peut aussi donner lieu à des compléments permettant d'introduire des notions de gestion telles que le résultat (bénéfice ou perte), le chiffre d'affaires, voire la notion d'utilité sociale.

**La notion d'utilité sociale** : L'entreprise est une cellule sociale composée d'individus ayant leurs propres désirs. Elle est en interaction avec son environnement. Elle crée des emplois, contribue aux progrès techniques. Elle est un lieu d'intégration sociale (voir l'application 4, cas de l'entreprise Dyad).

La définition de l'entreprise de l'ordre des experts-comptables peut aussi permettre d'introduire ce qu'est cet ordre, un organisme au centre d'une profession prestigieuse aux yeux des élèves.

Il existe d'autres définitions possibles de l'entreprise :

- celle du *Nouveau Petit Robert* : étymologiquement, c'est la « différence entre deux personnes ». Au sens économique (1798), c'est une « organisation autonome de production de biens ou de services marchands » ;
- celle de l'INSEE ([http://www.insee.fr/fr/nom\\_def\\_met/definitions/html/entreprise.htm](http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/entreprise.htm)) : « L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. On distingue :
  - l'entreprise individuelle (personne physique) qui ne possède pas de personnalité juridique distincte de celle de la personne physique de son exploitant ;
  - l'entreprise sociétaire, par exemple Société Anonyme (SA), Société à Responsabilité Limitée (SARL). »

**Activité 3 : Les partenaires de Chrono Calcul (p. 10)****Objectifs**

- Identifier les partenaires et les principales opérations de l'entreprise.
- Identifier et caractériser des flux.
- Mobiliser le vocabulaire de client et de fournisseur, ces notions devant être maîtrisées par les élèves.

*Remarques :* L'opération avec la Société Infoplus permet d'introduire la notion d'investissement (durée d'utilisation nécessaire à l'exploitation...). L'opération avec la BNP Paribas permet d'introduire la notion de financement.

**Réponses aux questions**

**1. Chrono Calcul apparaît ici en relation avec différents partenaires. Caractérisez chacun d'entre eux en identifiant :**

- son nom ;
- l'opération réalisée avec lui par Chrono Calcul (achat, vente, production de biens et de services, investissement, financement) ;
- sa catégorie (fournisseur, client, salarié, État, associé, établissement de crédit) ;
- son activité.

Nom du partenaire	Opération réalisée par Chrono Calcul	Type de partenaire	Activité du partenaire
Kayso et Batsplit	Achat	Fournisseurs	Ils fournissent des chronomètres.
Société Électro94	Achat	Fournisseur	Elle fournit des composants pour les horloges.
Société Infoplus	Achat	Fournisseur	Elle fournit l'équipement informatique.
BNP Paribas	Financement	Établissement de crédit	Elle prête à l'entreprise.
Oliver B. et Michel L., plus des salariés occasionnels	Production	Salariés	Ils travaillent pour l'entreprise.
Daniel L., Pascal B. et Thierry T.	Financement	Associés	Ils apportent des capitaux.
Particuliers, clubs d'athlétisme, de natation ou d'autres sports	Vente	Clients	Ils achètent des chronomètres.
Mairies ou clubs sportifs	Vente	Clients	Ils achètent des services (chronométrages) et des produits finis (horloges).
État	Financement	État	Il collecte des impôts, rend des services : infrastructures (routes...), éducation, hôpitaux... Il accorde des subventions.

**2. Les relations de Chrono Calcul avec ses partenaires provoquent entre eux des échanges que vous allez caractériser en vous appuyant sur l'exemple du fournisseur Kayso.**

**– Quelles informations les sociétés Kayso et Chrono Calcul échangent-elles ?**

Kayso envoie un catalogue avec le descriptif des différents chronomètres, leurs prix, les délais de livraison, les conditions de paiement...

Chrono Calcul envoie à Kayso le type de chronomètres commandés, la quantité demandée et l'adresse de livraison.

**– Quels sont les biens et services en mouvement entre Kayso et Chrono Calcul ?**

Kayso (le fournisseur) vend des chronomètres à Chrono Calcul (le client).

Ou Chrono Calcul achète à Kayso, le fournisseur.

**– Quels sont les échanges monétaires entre Kayso et Chrono Calcul ?**

Chrono Calcul règle les chronomètres à Kayso.

**Activité 4 : Chrono Calcul développe son catalogue (p. 12)**

**Objectifs**

- Introduire la notion de gestion à travers l'exemple de décisions liées au lancement d'un nouveau produit.
- Identifier les objectifs de la gestion.
- Effectuer les premiers calculs qui peuvent permettre à l'enseignant d'introduire les notions de chiffre d'affaires et de bénéfice.
- Faire apprécier l'importance du contrôle.

**Réponses aux questions**

**1. Quelles raisons poussent Chrono Calcul à vouloir intégrer le « Chrono 100 » à son catalogue ?**

Les raisons qui poussent Chrono Calcul à vouloir intégrer le « Chrono 100 » à son catalogue sont les suivantes :

- étendre le catalogue de produits que l'entreprise propose à ses clients ;
- avoir l'exclusivité sur un produit innovant ;
- augmenter ses ventes ;
- augmenter ses bénéfices.

**2. Calculez le montant total, exprimé en euros, des ventes prévisionnelles de « Chrono 100 » pour 200N. Calculez le montant total des dépenses prévues pour vendre ces chronomètres. Calculez les gains attendus.**

- Montant total des ventes prévisionnelles :  $250 \times 100 = 25\ 000$  €.
- Montant total des dépenses prévues :
  - Achat des chronomètres :  $150 \times 100 = 15\ 000$  €.
  - Publicité : 500 €.
  - Frais de transport :  $10 \times 100 = 1\ 000$  €.

⇒ Total des dépenses :  $15\,000 + 500 + 1\,000 = 16\,500$  €.

▪ Gains attendus :  $25\,000 - 16\,500 = 8\,500$  €.

**3. À votre avis, la société Chrono Calcul doit-elle commercialiser ce nouveau chronomètre ?**

Oui, au regard des prévisions, elle doit commercialiser ce nouveau chronomètre car on prévoit un bénéfice de 8 500 €. Mais est-on certain de pouvoir vendre tous les chronomètres ?

**4. Calculez le montant total réel des ventes liées à ce chronomètre.**

Le montant total réel des ventes s’élève à :  $(70 \times 250 \text{ €}) + (30 \times 160 \text{ €}) = 22\,300$  €.

**5. Calculez le gain réel.**

Frais : 16 500 €.

Le gain réel est de :  $22\,300 - 16\,500 = 5\,800$  €.

**6. Comparez les prévisions aux réalisations.**

Les bénéfices réels sont de 5 800 € au lieu des 8 500 € prévus, mais les gains restent importants.

**7. Consultez la page 13, puis retrouvez, à travers cet exercice, la définition de la gestion.**

Rappel de la définition proposée : « La gestion consiste à “piloter” l’entreprise dans un environnement complexe et incertain, à mobiliser toutes les ressources présentes dans l’entreprise (notamment les personnes) pour atteindre, ensemble et de façon cohérente, les objectifs de l’entreprise, puis à contrôler les résultats obtenus. »

Chrono Calcul dispose des ressources suivantes : des clients, des compétences et des ressources financières.

La société s’est fixé des objectifs : vendre 100 chronomètres porteurs d’innovation, étendre sa gamme de produits et réaliser un bénéfice.

Elle contrôle les résultats en confrontant les prévisions aux réalisations.

**Activité 5 : Les niveaux de décision (p. 12)**

**Objectifs**

- Découvrir, à travers la variété des décisions et des actions, les différents niveaux de gestion.
- Apprécier le rôle de l’information.

**Réponses aux questions**

**1. Classez ces actions de gestion en trois groupes : celles qui sont courantes ; celles qui ont des conséquences à moyen terme ; celles qui engagent l’avenir de l’entreprise sur le long terme.**

Niveau de gestion	Décision
Gestion courante (gestion opérationnelle)	1. Répartir le travail de la semaine entre les employés. 6. Livrer les chronomètres commandés et payés par un client.
Moyen terme	3. Acheter un nouvel ordinateur.

(gestion tactique)	5. Accorder ou non une augmentation de salaire à l'un des salariés.
Long terme (gestion stratégique)	2. Choisir un nouveau logo pour la société. 4. Lancer un nouveau chronomètre auprès des clients.



**2. Pour chacune de ces actions, citez les informations qu’il faut obtenir.**

<b>Actions</b>	<b>Informations à obtenir</b>
1. Répartir le travail de la semaine entre les employés.	– Le travail à effectuer en fonction des commandes reçues. – La disponibilité des employés.
2. Choisir un nouveau logo pour la société.	– L’ancien logo. – L’image nouvelle que les dirigeants veulent donner à Chrono Calcul.
3. Acheter un nouvel ordinateur.	– Les besoins de l’entreprise. – L’offre (ou les offres) des fournisseurs et les coordonnées de ceux-ci. – La trésorerie disponible.
4. Lancer un nouveau chronomètre auprès des clients.	– L’étude sur les attentes des clients. – Le prix d’achat du produit. – Le prix de revente possible.
5. Accorder ou non une augmentation de salaire à l’un des salariés.	– Les performances du salarié. – La trésorerie disponible.
6. Livrer les chronomètres commandés et payés par un client.	– Les coordonnées du client. – Les références des marchandises.

**Activité 6 : Le système d’information de Chrono Calcul (p. 12)**

**Objectif**

Identifier le rôle du système d’information.

**Réponses aux questions**

**1. Quelles informations a-t-elle dû collecter auprès de son fournisseur ?**

Elle a dû connaître le prix d’achat, le coût d’expédition, les délais de livraison et la description du chronomètre (caractéristiques techniques...).

**2. Quels traitements a-t-elle dû faire sur ces informations ?**

Elle a dû calculer le total des recettes, puis le total des dépenses et en déduire les gains attendus.

**3. Quelles informations concernant le « Chrono 100 » doit-elle communiquer à ses clients ?**

Chrono Calcul doit communiquer à ses clients le prix du « Chrono 100 », ses caractéristiques et les conditions de paiement.

## Corrigés des applications

### Application 1 : La recherche d'informations sur des entreprises via Internet (p. 14)

#### Objectifs

- Mobiliser la définition de l'entreprise pour identifier ses différentes caractéristiques à partir de cas réels.
- Rechercher des informations sur Internet.

Il est possible de faire réaliser cet exercice par plusieurs groupes d'élèves, ce qui aura pour intérêt pédagogique d'apprendre aux élèves à se répartir le travail, à se concerter et à rendre compte de leur travail.

Ce travail pourra être réalisé en classe dédoublée dans une salle informatique connectée à Internet, ou en devoir personnel, mais cela suppose un accès aux ressources informatiques (CDI par exemple).

Un compte rendu peut être réalisé à l'aide d'un traitement de texte. Des photographies provenant des sites peuvent permettre d'illustrer les éléments de la définition. À partir des fiches produites, la classe peut constituer un recueil qui permettra aux élèves de mieux connaître quelques entreprises.

Une liste de sites pourra être fournie aux élèves, en variant si possible les domaines d'activités et la taille des entreprises. Les petites entreprises locales, sources très riches d'informations directement perceptibles par les élèves, ne doivent pas être négligées.

### Application 2 : L'entreprise Flora et ses partenaires (p. 14)

#### Objectifs

- Identifier les différents partenaires de l'entreprise, les opérations réalisées avec eux et les flux associés.
- Représenter les opérations et les flux.

#### Réponses aux questions

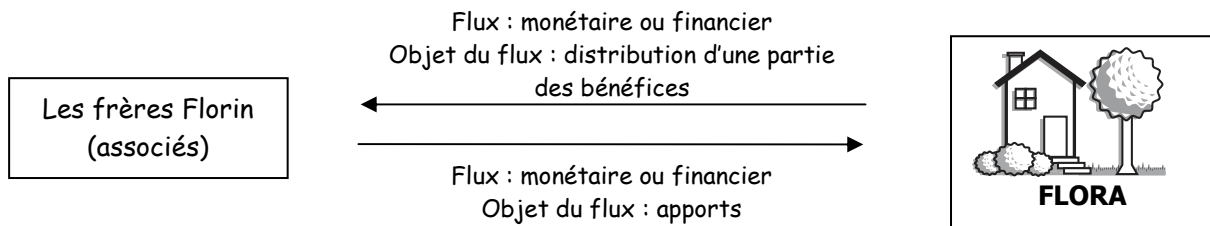
**1. Reproduisez et complétez le tableau ci-dessous pour les autres partenaires de Flora.**

Types de partenaires	Noms (si précisé)	Opérations réalisées par Flora	Utilité des partenaires
Associés	Les frères Florin	Financement	Ils apportent des capitaux à l'entreprise pour lui permettre de démarrer, puis de fonctionner et de se développer.
Clients	Particuliers	Vente	Ils achètent les biens et/ou les services proposés par l'entreprise.
Salariés	Au nombre de 150, répartis en six services	Production des biens et/ou des services	Ils fournissent leur travail contre une rémunération.

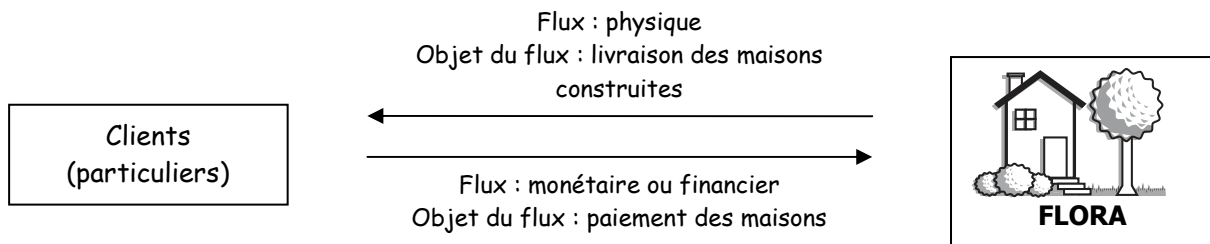
Types de partenaires	Noms (si précisé)	Opérations réalisées par Flora	Utilité des partenaires
Fournisseurs	B.Ton	Achat	Ils fournissent les biens ou services dont l'entreprise a besoin pour fonctionner.
État, collectivités locales, organismes sociaux	– État – Conseil régional – Organismes sociaux (Sécurité sociale, Assedic...)	Financement	– Ils prélèvent des impôts qui financent des infrastructures utiles à l'entreprise. – Ils accordent des subventions (donc, ils sont une source de financement). – Ils organisent la protection sociale des dirigeants et des salariés.
Banque (établissement de crédit)	Société Générale	Financement	Elle apporte des capitaux quand l'entreprise emprunte (donc, c'est une source de financement).

**2. Représentez, sous forme de schéma, chacune des opérations entre l'entreprise Flora et ses partenaires (en les qualifiant), ainsi que les flux engendrés par cette opération.**

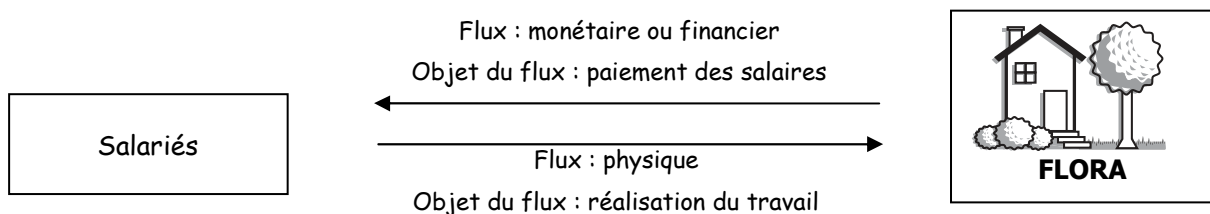
*Opération : financement de l'entreprise par ses associés*



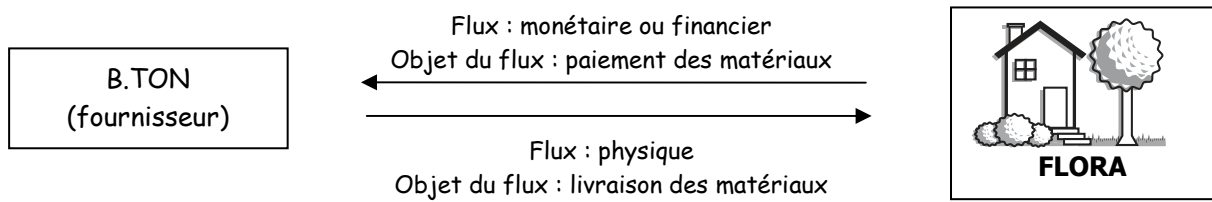
*Opération : vente d'une maison (produit fini) à un client*



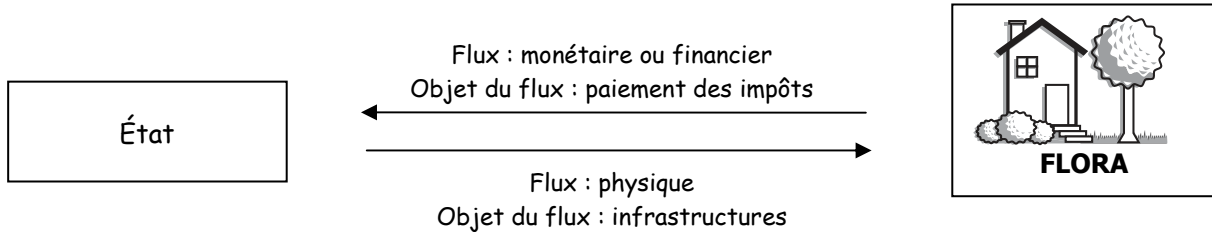
*Opération : travail des salariés*



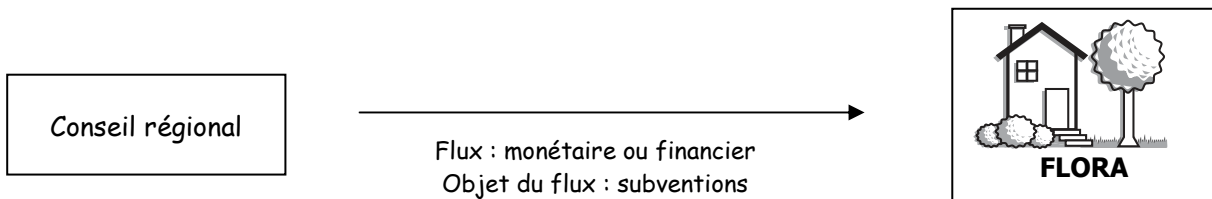
*Opération : achat de matières premières à un fournisseur*



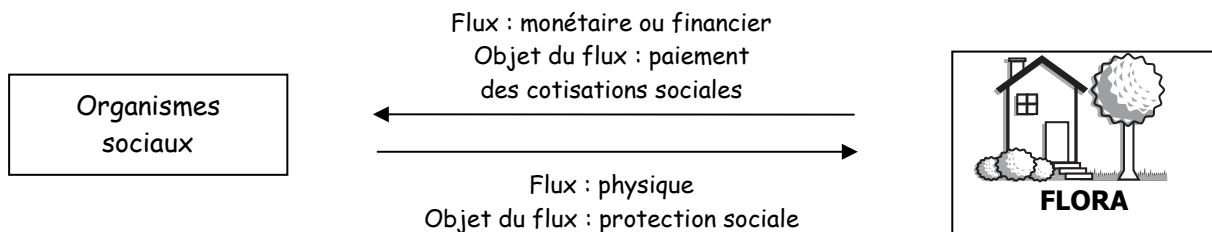
*Opération : prélèvement par l'État de divers impôts*



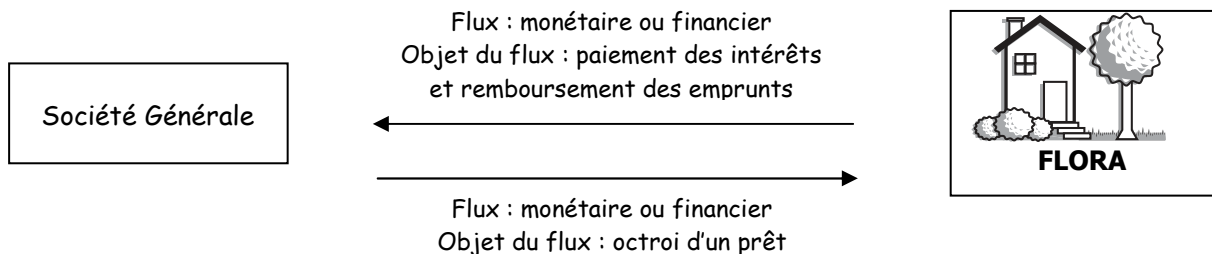
*Opération : subventions du conseil régional*



*Opération : relations avec les organismes sociaux*



*Opération : financement de l'entreprise par une banque*



**Application 3 : L’agence du Chat : systèmes d’information (p. 15)**

**Objectifs**

- Identifier et qualifier des informations nécessaires à la gestion.
- Percevoir l’utilité et les composantes du système d’information.

**Réponses aux questions**

**1. Quels moyens techniques et humains composent le système d’information de l’agence ?**

L’agence dispose de ressources humaines (une secrétaire, trois commerciaux et un gestionnaire), d’équipements informatiques (une imprimante laser, un scanner, trois ordinateurs), d’un équipement de communication (des téléphones, un fax, Internet), de logiciels (une suite bureautique, un logiciel de gestion immobilière, un logiciel comptable), d’armoires de rangement, d’un photocopieur.

**2. Pour chaque information, précisez si elle est interne ou externe, quantitative ou qualitative. Précisez également si elle est simplement collectée ou si elle a fait l’objet d’un traitement.**

Voir la réponse à la question 3 ci-après.

**3. Pourquoi faut-il stocker chacune de ces informations ? À qui sont-elles utiles ?**

Informations	Interne ou externe	Quantitative ou qualitative	Collectée ou traitée	Utilité du stockage	Destinataire
1. Le total des ventes réalisées par l’entreprise	Interne	Quantitative	Traitée (une somme)	Comparaison dans le temps et dans l’espace	Les dirigeants, l’administration fiscale
2. Les maisons à vendre dans le secteur	Externe	Qualitative	Collectée, peut être traitée (classement)	Proposer les services de l’agence aux vendeurs	Les négociateurs, les clients
3. Le taux d’intérêt pratiqué par les banques pour conseiller les acheteurs de maison	Externe	Quantitative	Collectée	Renseigner les clients	Les acheteurs de maison
4. Le prix moyen au mètre carré des locations dans le quartier de la gare à Lille	Externe	Quantitative	Collectée	Fixer les prix des locations	Les propriétaires et les locataires
5. L’adresse électronique de l’agence du Chat	Interne	Quantitative	Collectée	Pour la communiquer aux tiers	Tous les partenaires de l’entreprise

Informations	Interne ou externe	Quantitative ou qualitative	Collectée ou traitée	Utilité du stockage	Destinataire
6. Le nombre de maisons estimées à moins de 150 000 € et disponibles dans l'agence	Interne	Quantitative	Traitée (sélection)	Renseigner les clients	Les acheteurs de maison

#### Application 4 : Dyad : l'entreprise et ses objectifs (p. 15)

##### Objectifs

- Comprendre le fonctionnement d'une entreprise à travers une entreprise réelle.
- Lire la presse économique.
- Mobiliser les notions clés associées à l'entreprise (objectifs, activités, partenaires) afin de s'approprier une approche structurée.
- Rechercher des informations (définition d'une association).
- Distinguer l'entreprise de l'association (en lien avec le cours de management) et montrer la diversité des organisations.

##### Réponses aux questions

#### 1. Caractériser l'entreprise Dyad : son activité, ses partenaires, sa particularité.

Dyad est une entreprise spécialisée dans le conditionnement (l'emballage) de produits (exemple : paquets de gâteaux) ; il s'agit d'une activité industrielle.

Les partenaires de Dyad évoqués dans l'article sont :

- ses clients : des entreprises vendant leurs produits dans des emballages cartonnés, notamment des entreprises agroalimentaires (BN, Vico) ;
- ses salariés : travail effectué et échanges sociaux ;
- l'État, qui accorde une aide financière (et collecte aussi des impôts !).

La particularité de Dyad réside dans le fait que 55 salariés sur 60 sont des personnes handicapées (physiques ou mentales).

#### 2. Pourquoi l'exemple de Dyad illustre-t-il parfaitement la définition de l'entreprise proposée par l'ordre des experts-comptables donnée en page 9 ?

Dyad illustre bien la définition de l'entreprise proposée par l'ordre des experts-comptables :

- « L'entreprise est un groupement humain hiérarchisé » : chez Dyad, travaillent des salariés chargés d'emballer des produits, des dirigeants et peut-être des cadres intermédiaires ;
- « qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques, financiers » : chez Dyad, ce sont le savoir-faire des salariés et des dirigeants (eux-mêmes anciens salariés d'un secteur qui fournit leurs principaux clients) ;
- « pour extraire, transformer, transporter, distribuer, des biens ou des services » : à savoir, dans l'entreprise Dyad, emballer des produits à partir de carton, papier... ;
- « conformément à des objectifs définis par une direction, en faisant intervenir à des degrés divers les motivations de profit et d'utilité sociale » : les motivations sont ici la volonté d'aider des personnes en difficulté, mais aussi le fait que cette entreprise soit viable et donc profitable (d'où l'importance de l'aide de l'État).

### **3. Analysez les spécificités de Dyad : les motivations des créateurs de l'entreprise, les liens entre l'objectif financier et les autres objectifs de Dyad.**

Les motivations des créateurs de Dyad sont les suivantes :

- des motivations personnelles : créer leur propre entreprise : ce sont eux-mêmes d'« anciens salariés d'un géant de l'agroalimentaire » ;
- des motivations humaines (utilité sociale) : « “Notre souhait était de faire quelque chose de nos vies, tout en mettant en avant nos valeurs humaines”, souligne Christophe Carnel. », « Mission accomplie : sur 60 employés, 55 souffrent d'un handicap physique ou mental » ;
- une motivation financière : « Et preuve que l'on peut associer compétitivité et volonté sociale », « En marge de cette générosité se profile tout de même l'avantage financier. L'État prend en charge 45 % de la rémunération versée par Dyad à ses salariés protégés ».

L'objectif financier ne s'oppose pas aux autres objectifs de Dyad car l'objectif d'employer des personnes handicapées lui procure deux avantages économiques :

- une aide de l'État ;
- l'utilité sociale de l'entreprise est aussi un argument commercial car les clients pourront communiquer sur leur participation dans ce projet d'insertion: « certaines grandes entreprises semblent d'ailleurs avoir pris conscience de l'intérêt pour leur propre image de s'associer à Dyad ».

### **4. Après avoir recherché la définition d'une association, expliquez la phrase : « Nous sommes une entreprise avec des réalités économiques, pas une structure associative. »**

Définition de l'association :

- dictionnaire *Hachette* : « union de personnes dans un intérêt commun » ;
- dictionnaire *Le Nouveau Petit Robert* : « groupement de personnes qui s'unissent en vue d'un but déterminé. [...] Mise en commun permanente des activités de plusieurs personnes dans un but non lucratif ».

Une association n'est pas motivée par le profit. Elle peut avoir des finalités variées : des objectifs sociaux (exemple : l'aide aux personnes en difficulté), la réalisation d'une activité (comme un club de sport), la défense ou la valorisation d'intérêts communs (exemple : une association professionnelle).

Une entreprise qui doit rémunérer ses différents partenaires (salariés, fournisseurs) n'est pas viable si elle ne réalise pas de profits durablement.

### **Application 5 : Léon de Bruxelles : la gestion d'une entreprise (p. 16)**

#### **Objectifs**

- Analyser le fonctionnement d'une entreprise à partir d'un cas réel.
- Identifier les niveaux de gestion.
- Lire et analyser un article de la presse économique.

À la question 3, les élèves seront confrontés à un obstacle cognitif car ils auront un choix à opérer qui pourra les amener à s'interroger sur leur compréhension du concept. En effet, le fait de changer de fournisseur correspond-il à une décision tactique ou stratégique ? La réponse ne peut être tranchée dans l'absolu et dépend des objectifs poursuivis.

#### **Réponses aux questions**

##### **1. Léon de Bruxelles a-t-il atteint ses objectifs financiers ?**

Non, il a enregistré une perte de plus de 3 millions d'euros en 2002, de 12 millions d'euros en 2000.

**2. Quelles décisions stratégiques prises par Léon de Bruxelles ont conduit à ces difficultés ?**

Les décisions qui ont conduit à ces difficultés sont les suivantes :

- l'argument commercial du monoproduit : les moules-frites ;
- l'ouverture d'un nombre excessif de restaurants.

**3. Quelles sont les décisions prises pour améliorer la situation ? Précisez, pour chaque décision, le niveau de gestion concerné (opérationnel, tactique ou stratégique).**

La gestion d'une entreprise est corrigée en fonction des réactions de son environnement. Le nouveau dirigeant prend donc les décisions suivantes :

- faire évoluer le concept (et la carte) : ne plus servir uniquement des moules-frites mais proposer progressivement des gambas, des entrecôtes ⇒ niveau stratégique ;
- former les salariés à l'écoute et au conseil des clients ⇒ niveau tactique ;
- changer de matières premières, et donc de fournisseurs  
⇒ niveau tactique, pour augmenter la qualité des produits,  
⇒ niveau tactique, voire stratégique car cette décision permettrait de repositionner l'entreprise.