

Travaux analytiques en leadership, management et économie.

2024 - Volume 1

Dr Michel Muvudi

- Doctorant en leadership (PhDc)
- Master en administration des affaires (MBA)
- Master en santé publique (MPH)
- Docteur en médecine (MD)
- Titres honorifiques : Médaille d'or civique et Médaille d'or en sciences et littérature

www.drmichelmuvudi.cd

Table des matières

Travail analytique en développement professionnel	5
Travail analytique en économie managériale 1	17
Travail analytique en économie managériale 2	27
Travail analytique en chaîne d'approvisionnement et logistique	36
Travail analytique en leadership	47
Travail analytique en leadership et théorie de management	61
Travail analytique en théorie de management et du leadership 2	71
Travail analytique en méthode et processus commerciaux	83
Travail analytique du rapport de la société LVMH	95
Travail analytique sur la gestion financière du groupe ACCOR	107

1

Travail analytique en développement professionnel



L'employabilité des jeunes dans un contexte d'un pays fragile : cas de la République Démocratique du Congo

Introduction

elon un rapport de la Banque mondiale, la République Démocratique du Congo (RDC) est un pays fragile où plus de 70% de la population n'a pas accès aux services sociaux de base comme l'éducation, la santé, le logement, etc. et où $\frac{3}{4}$ de la population vit dans l'extrême pauvreté (Banque mondiale, 2018). Sur le plan démographique, la population de ce pays est principalement dominée par des jeunes et adolescents qui représenteront plus de 60 % de la population totale d'ici 2030. Cette jeunesse malgré qu'elle est formée, peine à trouver de l'emploi ce qui ramène aujourd'hui le taux de chômage dans ce pays à plus de 50 % parmi les jeunes. Un jeune sur deux ne travaille pas en République Démocratique du Congo (Ministère du plan de la RD Congo, 2020). Ceux qui travaillent accusent des faiblesses énormes en termes de développement professionnel et n'arrivent pas à garder longtemps leur poste.

Dans ce narratif, nous allons analyser les dimensions de cette faible employabilité principalement des jeunes en abordant plusieurs thèmes dont l'analyse du marché de l'emploi, la qualité de la formation, la mise en place des programmes de développement professionnel et le développement des compétences. Ce travail a donc pour but premièrement de démontrer une compréhension claire du paysage actuel du marché de l'emploi dans un pays fragile principalement parmi les jeunes, deuxièmement, d'examiner de manière holistique les différents aspects de la gestion d'équipe et troisièmement présenter des approches pratiques.



Discussion

1. Compréhension du paysage du marché de l'emploi

Selon Ahodekon C et Kponon J (2020), les problèmes de l'emploi deviennent de plus en plus préoccupants principalement dans les pays en voie de développement. Le constat majeur fait est lié à l'incapacité de l'État à employer tous les jeunes diplômés qui sortent des établissements scolaires d'enseignement. En République Démocratique du Congo, le marché de l'emploi est caractérisé principalement par une rareté de poste suite à une faible création des emplois par le secteur privé qui évoque notamment les défis des climats des affaires (taxation, tracasserie administrative, etc.) et ainsi, on assiste à une faible création d'emplois versus le nombre des diplômés qui sortent chaque année des universités qui ne cessent de croître. La demande augmente mais l'offre est insuffisante sur le marché. Un autre défi important reste la disparité entre le milieu rural et le milieu urbain. Il faut souligner qu'en RDC, la majorité de la population vit en milieu rural ou malheureusement, l'accès aux infrastructures de base comme l'électricité, les routes et l'eau est à moins de 10 % et fait que dans cette partie du pays où vit plus de 75% de la population, les conditions de création de l'emploi sont difficiles (Banque Africaine de Développement, 2010). La conséquence est que les quelques emplois créés sont principalement concentrés en milieu urbain et cette situation est à la base de l'exode rural qui pousse les jeunes principalement à quitter les villages pour trouver l'emploi dans les grandes villes.

Un autre défi reste celui de l'adéquation entre la formation de base qui est donnée dans les institutions de formation (universités, instituts supérieurs, etc.) et la demande sur le

marché qui est notamment marquée par le développement des nouvelles technologies et la création des nouveaux métiers tenant compte de la transition énergétique, des défis

du climat, etc. Cette inadéquation ne permet pas aux jeunes qui terminent les études de trouver rapidement de l'emploi sur le marché suite à la compétition grandissante. Ainsi donc, la demande sur le marché mondial de l'emploi évolue tellement vite que les institutions de formations ne s'adaptent pas à cette vitesse notamment avec le développement du numérique (Brotcorne P, Valenduc G, 2009).

Une autre dimension en République Démocratique du Congo reste la montée en puissance du secteur informel mais malheureusement, un secteur peu régulé mais qui représente plus de 80 % de l'économie de l'emploi actuellement.



Non seulement que ce secteur n'est pas régulé avec des textes et des règlements clairs mais il reste largement en retard faute de formation et des mises des acteurs qui y travaillent. Il s'agit principalement d'un secteur où travaillent les femmes et les jeunes sur des métiers et sur les transactions commerciales. Ainsi, plus de 85 % de jeunes qui finissent aujourd'hui leurs études, se lancent dans le secteur informel et n'arrivent donc pas à faire des vrais développements de carrière durable. Ceci est le fait aussi que le gouvernement manque des politiques robustes en matière d'employabilité et principalement parmi les jeunes. Ce manque de vision sur la création d'emplois par notamment la relance de l'industrialisation, couplée à une politique d'équité qui favorisera le milieu rural aussi rend l'employabilité très difficile dans ce pays.

Des reformes des curricula de formation afin de les adapter aux besoins actuels font que les diplômés qui sont embauchés ne sont pas à la hauteur de la concurrence actuelle qui exige des connaissances spécifiques. Selon Lemistre P (2015), la professionnalisation des formations initiales est une solution de l'employabilité des jeunes en RDC. Pour ceux qui travaillent dans des équipes, il est important de mentionner la carence des stratégies de gestion qui font que les acteurs n'y font pas très longtemps.

2. Stratégies pour une gestion d'équipe efficace

Une équipe de travail est caractérisé par le souci d'atteindre des objectifs communs et pour cela, chaque membre de l'équipe compte et doit jouer un rôle important (Chedodel F, 2004). Pour y arriver, des stratégies sont nécessaires pour une gestion efficace de l'équipe. Dans cette analyse, nous allons aborder de manière critique, certains déterminants importants qui influencent cette efficacité. Le premier déterminant est la communication. En effet, ce qu'on communique et la manière dont on le fait, détermine fortement la compétence des équipes à bien travailler. La communication est comme le circuit électrique d'un appareil, il permet d'assurer que les différents éléments reçoivent l'information dont ils ont besoin pour leur bon fonctionnement. C'est pour cette raison, qu'il est important dans une équipe d'avoir une bonne stratégie de communication qui détermine **qui communique quoi ? Comment ? Et quand ?** La communication devra aussi permettre à chaque personne dans l'exercice de ses fonctions de s'exprimer et de trouver les informations dont elle a besoin pour offrir des services de qualité. La notion des feedbacks doit donc être au cœur de l'action et permettre une bonne circulation des informations entre acteurs. Bref, la bonne communication surtout dans les équipes interdisciplinaires est une dimension fondamentale (St-Cyr Bouchard M, Saint Charles J, 2018). La deuxième dimension reste la collaboration entre les membres d'une équipe. La collaboration suppose que le manager met en place un esprit de complémentarité entre les acteurs et s'engage à aligner les collaborateurs sur les mêmes objectifs. Pour y arriver, un esprit d'équipe doit régner au sein du groupe ou chacun se voit comme une partie du succès collectif attendu. La collaboration entre les équipes passe par plusieurs facteurs dont notamment la communication qui définit clairement les émetteurs, les canaux de communication et les récepteurs, c'est aussi une question de bien définir les rôles et responsabilités de chaque partie prenante dans le groupe pour éviter les conflits d'intérêt ou les chevauchements, c'est permettre le respect des règles de gestion. Toutefois, une autre grande motivation qu'il faut construire afin d'avoir une collaboration fluide, est l'estime de soi et le respect que chaque personne peu importe son niveau hiérarchique mérite. Selon Aubouin N et Capdevila I (2019), pour comprendre les formes de collaboration au sein des communautés

de connaissances il faut enfin comprendre les enjeux du partage de valeurs et de la confiance mutuelle et relationnelle.

La gestion efficace des équipes passe également par le renforcement des capacités qu'on offre aux acteurs. Le non atteint des objectifs est une dynamique qui révèle parfois des insuffisances, des adaptations et des renforcements en capacités continues. Pour y parvenir, il est important de mettre en place, un programme de coaching et de mentorat qui non seulement identifie les lacunes mais essaye de mettre chaque membre de l'équipe à la page des attentes des objectifs escomptés. Toutefois, il est important de bien faire la différence entre les deux approches, celle du coaching et du mentorat. Selon Cardon A (2014), le coaching individuel est différent du coaching d'équipe et aujourd'hui exige plus d'investissement qui tiennent non seulement compte de ce que les gens veulent avoir comme compétence mais surtout comment agir dans un environnement interdépendant. La gestion efficace doit nous pousser à une attention particulière aux besoins en renforcement des capacités mais surtout permettre d'accompagner chaque acteur de manière continue tenant compte de l'objectif du groupe.

Pour clore cette analyse, il est important d'aborder la question de la gestion des conflits qui reste très déterminante dans la manière dont les équipes se montrent efficace sur le terrain. Les conflits sont inévitables en milieu professionnel des lors que l'on se retrouve avec des personnes ayant des éducations, des formations et des positions différentes mais il faut savoir les gérer.

3. Promotion du développement professionnel

Le développement professionnel des équipes a un effet majeur sur les performances. Pour y arriver, la question sera abordée en utilisant le cadre de réflexion de Kozlowski et Ilgen (2006). Ce cadre propose les dimensions suivantes (i) la conception d'équipes (ii) la formation et développement d'équipe et le (iii) le leadership d'équipe.

S'agissant de la conception d'équipe, il est important de bien s'assurer que dès le départ, le recrutement des cadres tient compte des compétences de base et éviter que des personnes sans compétences soient recrutées. Pour ce faire, il est capital de favoriser le recrutement par appel à candidature afin de s'assurer d'avoir des personnes ayant des compétences de base. Sur le même registre, il faudra veiller à la définition des rôles pour chaque poste afin de bien identifier les besoins en formation mais surtout en approche collaborative.

En ce qui concerne la formation et le développement d'équipe, un accent important doit être mis sur l'investissement dans le capital humain des agents afin qu'ils soient capables d'être à jour avec les nouvelles connaissances. Pour cela, il est important non seulement d'identifier les compétences nécessaires mais surtout de les actualiser en fonction de l'évolution technologique. Un plan de formation doit être obligatoire et des moyens de renforcement en capacité mobilisent pour la formation des cadres. Le programme de formation doit contenir un tronc commun, c'est-à-dire les basiques que chaque acteur doit avoir, mais aussi des formations

spécifiques tenant compte des besoins. Pour y arriver ces formations doivent mettre un accent des cadres sur les capacités de conception et surtout de créativité afin de faire face aux problèmes opérationnels qui se posent.

Sur la dimension du leadership, il est très important que le gestionnaire des équipes développement les capacités de leadership. Selon Jim Rohn (2002), un leader doit avoir la capacité d'inviter et d'inspirer les autres. Dans cette dernière dimension, cette inspiration doit pousser chaque acteur à atteindre ses objectifs. Pour arriver à utiliser un leadership efficace, il faut notamment être

capable de définir une bonne relation entre le leader et les membres de l'équipe. En effet, chaque personne doit être en mesure d'aborder chaque situation avec le dirigeant de groupe. Établir une relation de confiance avec chaque cadre de l'équipe engendre une motivation. Cette disposition inclut aussi les encouragements dont parfois les acteurs ont besoin pour être performant. La fonction de leadership devra prendre en compte la capacité de communication et celle d'enseigner pour pousser les autres à suivre. La bonne communication permettra aux agents de bien comprendre ce qu'on attend d'eux mais surtout d'oser d'apprendre pour offrir aussi des solutions. C'est dans cette perspective

qu'il est important d'avoir des chefs d'équipe dont le leadership se traduit par l'inspiration qu'ils apportent aux membres d'équipe. Il est important également de comprendre que la promotion du développement professionnel doit être mise en phase avec la productivité de l'équipe. En effet, il est important peu important le type de leadership qu'on applique, de garder le curseur sur la finalité qui est le résultat collectif obtenu et en absence de résultat, il est important d'adapter le modèle de leadership qu'il faut. En effet, pour chaque contexte et en fonction objectif escompté, il y a un type de leadership qu'il faut mettre en place pour le développement professionnel des équipes.

4. Développement des compétences de l'employabilité

Améliorer la compétence d'employabilité des jeunes diplômés dans les entreprises commerciales. Un jeune congolais qui venait de finir sa licence en commerce est invité à rejoindre une société de vente de pièces de rechange des véhicules comme agent commercial. Ce jeune qui autour de 25 ans doit faire des preuves pour confirmer sa place dans cette entreprise commerciale.

Notre analyse va se pencher sur les questions de développement de ses compétences en employabilité afin de devenir rentable pour la société qui l'a recruté. L'analyse des 5 compétences va nous permettre de comprendre les déterminants qui vont le conduire au développement de ces compétences :

Les compétences en leadership : Dans une approche commerciale, il est important pour persuader les clients d'avoir ces compétences de leadership qui se fonde sur certains traits de caractères. Selon Jim Rohn (2002), le sacrifice de soi et l'intégrité sont des traits importants surtout pour agent commercial. Il s'agira pour ce dernier de développer de l'endurance à travailler mais surtout de respecter les valeurs de la société pour laquelle il travaille.

Les compétences en matière de communication qui sont essentielles pour convaincre les clients et susciter la demande. Pour cela, ces compétences doivent se développer à travers la formation continue sur les techniques de communication et surtout sur la connaissance des comportements des clients.

Les compétences analytiques qui doivent lui permettre de juger des stratégies à utiliser, de faire face à la désinformation et de choisir les moments cibles pour passer certaines informations importantes.

Les compétences en numérique qui sont aujourd'hui inévitable dont notamment avec les bénéfices qu'apporte le e-commerce qui permet de vendre sans trop de cout mais aussi d'atteindre plusieurs publique. Il est donc important de développer cette compétence notamment sur la connaissance des plateformes

Les compétences d'adaptation face aux fluctuations du marché, au changement des prix et à la concurrence. Ces compétences seront importantes pour permettre à l'agent de pénétrer les marchés et de tenir face à toute situation défavorable.

Les idées qui sont évoquées dans ce narratif touchant principalement au leadership par le développement des capacités décisionnelles et en leadership permettent de mettre un lien entre ce que l'entreprise recherche et le type de compétence à rechercher. Toutefois, il est très clair que bon nombre de ses savoirs ne figurent pas dans les formations de base qui sont données dans les institutions de formation. Ceci rejoint le constat de plusieurs auteurs comme Ahodekon C (2020) sur la situation au Benin. Par ailleurs sur la question des

compétences numériques comme l'affirme Koeing et al (2017), le développement du commerce ne peut se faire en dehors des compétences numériques qu'il faut absolument mettre à la disposition des jeunes débutants. Toutefois, cette affirmation ne doit faire oublier qu'il y a des contextes comme ceux de l'Afrique Subsaharienne ou faute de couverture internet, le numérique est peu développé. Il est donc important d'avoir une approche hybride qui utilise la vente numérique et non numérique.

Conclusion

En guise de conclusion, il faut dire que ce travail nous a permis de comprendre les enjeux stratégiques et opérationnels de l'employabilité de manière générale et de la gestion efficace des équipes. Cette étude nous rappelle la nécessité de tenir au contexte de chaque milieu et développer des outils qui soient adaptés à la réalité. Cette approche devrait donc nous mettre loin du copier-coller. En ce qui concerne, les compétences en employabilité, il ressort très clairement que la formation continue est indispensable pour maintenir ces compétences mais surtout pour les mettre à jour avec l'évolution de la science et des technologies. Sur ce registre, les différentes analyses montrent également, le besoin d'adapter les formations actuelles aux besoins des équipes et de travailler notamment sur la complémentarité qui permettra d'atteindre les objectifs de l'équipe. Enfin, pour permettre un transfert des compétences et aider les débutants à acquérir des compétences pratiques, le coaching et le mentorat s'offrent comme des outils efficaces qu'il faut conseiller dans les entreprises. Ils doivent se faire selon les besoins spécifiques de chaque acteur tenant compte de ce qu'on lui demande, mais aussi être mis en phase avec les objectifs collectifs. Cette analyse le démontre très bien à l'image d'une équipe de football ou chaque joueur déploie ses talents pour contribuer à la victoire de l'équipe.

Références

- A, C. (2014). *le coaching d'équipe*. Paris, France : edition Eyrolles,.
- Aubouin N, C. I. (2019). La gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et innovation . *une variété de logiques de collaboration, Innovations 2019/1 (N° 58),*, 105 - 134.
- Banque Africaine de développement. (2010). *analyse de la pauvreté en République Démocratique du Congo, numéro 112*. Tunis, Tunisie .
- C, A., & Kpnou J . (2020). analyse des défis de l'école face à l'emploi au Benin. *African Journals Online, vol 21 numero3*.
- F, C. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération, *Mangement 2004/3 (Vol. 7)*. 161 - 193.
- Jim, R. (2002). *The keys to success*,. Australia : Brolga. Plubishing Pty Ltd, Australia .
- Ministère du plan de la RD Congo. (2020). *Rapport annuel 2019, Kinshasa, RDC* . Kinshasa, RDC .
- Mondiale, B. (2018). *Diagnostic pays systématique de la République Démocratique du Congo*, . Washington DC, USA .
- P, B., & Valenduc G. (2009). Les compétences numériques et les inégalités dans les usages d'internet :. *Comment réduire ces inégalités ? Les Cahiers du numérique 2009/1 (Vol. 5),*, 45 - 68.
- P, L. (2015). La professionnalisation des formations initiales : une solution aux mutations du marché de l'emploi pour les jeunes . *Revue française de pédagogie 2015/3 (n° 192)*, 61 - 72.
- St-Cyr Bouchard, & Saint Charles J . (2024, avril 17). *la communication et le succès des équipes interdisciplinaires*, . Récupéré sur <https://doi.org/10.4000/communiquer.2917>

Travail analytique en économie managériale



Le revenu des populations et le PNB (Produit national brut).

Le pouvoir d'achat d'une population est un élément fondamental pour permettre à des usagers d'accéder à un bien ou un service économique. Selon le Larousse (2014), le revenu est ce qui est perçu, en nature ou en monnaie, par quelqu'un ou une collectivité comme fruit d'un capital placé (intérêt sur un capital prêté, dividende sur un capital engagé), ou comme la rémunération d'une activité (profit) ou d'un travail (salaire).

Ce revenu pour le cas des habitants de l'Inde est la résultante de la production agricole des individus dont les bénéfices se traduisent aussi par un revenu capable de soutenir leur besoin. Ainsi, dans le cas précis, si les habitants de l'Inde ont des revenus satisfaisants, ils peuvent très facilement accéder à l'achat des véhicules car ils seront capables de payer le prix fixé. Ce revenu de la population doit également confier un pouvoir d'achat à la population pour lui permettre dans ce cas précis d'avoir accès aux véhicules. Le terme de pouvoir d'achat est abondamment utilisé par les différents acteurs économiques, sans qu'il recouvre nécessairement la même notion dans l'esprit de chacun. On parle par exemple de pouvoir d'achat des salaires, de pouvoir d'achat du revenu ou de parité de pouvoir d'achat. Bien souvent, les individus ont de la peine à faire le lien entre leur propre grille d'évaluation, qui varie selon leur statut ou leur situation familiale, et la mesure du pouvoir d'achat telle qu'elle est évaluée d'un point de vue macroéconomique. (Accordo et al. 2007).

Sans revenu suffisant, la demande des voitures sera très faible pour ces habitants de l'Inde. Il est néanmoins important de souligner que le revenu est aussi tributaire de la capacité d'une population et donc des moyens qu'elle utilise en terme de technologie etc. (Samira C, Hanane D, Charhrazed D 2013). Une population qui produit des biens et services compétitifs sur le marché, aura des retours d'investissement qui vont se traduire par une amélioration de son revenu. Pour ce faire, l'état peut assurer une bonne régulation du marché, de permettre des conditions de sécurité pour un bon déroulement des marchés mais aussi d'assurer que

les investisseurs et les clients puissent avoir un accès facile aux biens et services. Dans la même perspective, il serait important d'assurer que le personnel dédié à la production des services développe des capacités afin de rendre les produits innovants. La croissance de la productivité est le fondement de l'amélioration des revenus réels et du bien-être. Une croissance lente de la productivité limite la progression des revenus réels et accroît les risques de conflits quant à la redistribution des revenus (Englander et Gurney, 1994)

L'adaptation du produit vendu et dans ce cas précis, des véhicules.

Chaque produit est payé par un consommateur pour satisfaire un besoin qui peut être primaire ou secondaire. Ainsi donc, pour que la demande des véhicules augmente en Inde, ce véhicule doit être adapté aux conditions environnementales dans lesquelles vivent les utilisateurs. Il sera donc important d'analyser cette adaptation en trois dimensions. (i) le producteur est conscient du besoin spécifique des consommateurs des véhicules et donc celui-ci va engager des moyens, des technologies pour produire un véhicule qui soit adapté aux conditions des routes dans la partie du pays qui a besoin du produit. Cette adaptation doit donc en amont être précédée par une analyse de l'environnement afin de s'assurer qu'on mettra à la disposition de cette population un matériel adapte aux réalités du

milieu (ii) la deuxième dimension reste celle de comprendre quelles sont les implications que cette adaptation va porter engendrer sur la production du bien ? Ici dans le cas d'espèce, le véhicule. Le besoin d'adapter un produit, peut-il impacter sur le cout de production avec risque d'avoir un prix de vente élevé pour les consommateurs, ce qui peut affecter la demande ou réduire l'intérêt du fabricant (iii) la troisième analyse reste le profit que le producteur veut tirer dans la mise sur le marché de son produit. En effet, comme nous le savons très bien, l'objectif d'une entreprise commerciale est de tirer le profit et donc à ce titre, l'adaptabilité de la fabrication des voitures qui tiennent compte de l'état de route ne doit pas devenir difficile à supporter par l'entreprise en termes de cout de production.



Le prix des voitures.

La loi de la demande, qui suppose que la demande d'un bien est une fonction décroissante de son prix, est l'une des pierres angulaires de la théorie microéconomique néoclassique. Ses remises en question empiriques sont cependant nombreuses, comme l'illustre la hausse des prix de l'énergie sans baisse symétrique de la demande rencontrée en Europe en 2022 dans le contexte de la guerre en Ukraine (Gaëlle- Guerrin A, Tosolini M, 2023). Comme nous le savons, le prix de la voiture va fortement déterminer le niveau de la demande. Il est clair que si le prix des véhicules augmente, la demande va diminuer. Un changement dans le prix du bien entraîne une variation de la demande. Si le prix d'un bien augmente, les individus veulent moins l'acheter : la demande baisse. Dans le cas précis, le producteur des véhicules devra maintenir un prix accessible tout en veillant à la qualité des véhicules car il existe des marches où les produits ont des prix des biens sont réduits suite à une diminution de la qualité du bien ou de sa performance.

Le nombre des consommateurs des véhicules.

La taille des consommateurs est fondamentale pour avoir une forte demande. Ainsi, la démographie d'une ville va être un déterminant important car cette taille va influencer le nombre des commandes et la taille des besoins. Ce nombre des consommateurs va également permettre au producteur de planifier la taille de sa production et ainsi bien estimer les besoins en matières premières.

La perception des clients sur le véhicule et le bien à payer.

Choix ne peut pas seulement être expliqué par indicateurs économiques mais aussi par la perception des clients (Glerum et al.2011). Même si le prix du véhicule est abordable, même si le pouvoir d'achat de la population est capable de leur permettre l'achat des véhicules, leur perception va beaucoup jouer. Il s'agit notamment des goûts sur la couleur, de l'influence de la publicité, de l'influence de la marque. C'est pour cette raison qu'en la communication est très importante avec les usagers et le fabricant devra rencontrer les perceptions des clients pour prendre cela en compte dans les caractéristiques économiques des produits qu'il veut offrir. Des études de marché plus poussées prouvent que les habitants de l'Inde semi-urbaine et non urbaine considèrent les produits lourds et aux couleurs vives comme un signe de force, de durabilité et de robustesse. Une publicité massive et une communication B2C plus facile dans les zones urbaines aident les constructeurs automobiles à développer facilement une image de marque, à éduquer le client sur le capital de marque et à fidéliser la marque.



Le rôle joué par l'Inde non urbaine dans la formation de la demande sur le marché automobile,

1. Amélioration du revenu des populations.

A travers un soutien actif de l'agriculture, l'état permet aux agriculteurs de réduire sensiblement les coûts de production pour une bonne rentabilité. En Inde non urbaine, l'agriculture est une activité génératrice de revenus (AGR) très importante et elle est la plus pratiquée par la majorité de la population. C'est donc la principale source de revenus de la population. En soutenant ainsi ce domaine d'activité, on permet à une majorité de personnes d'avoir un pouvoir d'achat capable d'accéder à des biens et services. Ainsi, soutenir le domaine qui engage le plus grand nombre de la population conduira à une augmentation du nombre des consommateurs.

2. Le gouvernement indien met en place du mécanisme pour lutter contre l'inflation.

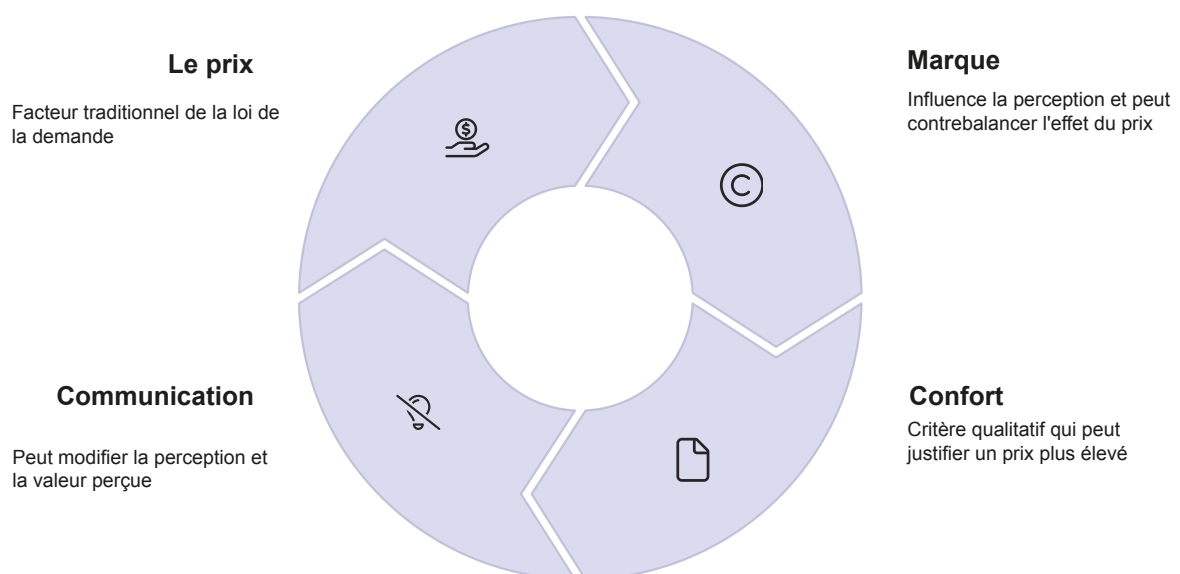
L'inflation est définie comme une hausse globale des prix. On parle d'inflation lorsque les prix augmentent globalement, et non uniquement les prix de quelques biens et services. L'inflation peut inciter les consommateurs à acheter des biens plus rapidement, avant que les prix ne montent encore plus haut (Sapir J, 1993).

3. Subvention par l'achat des engrais et de l'électricité.

Dans l'amélioration de l'agriculture, l'état a identifié deux intrants importants qui contribuent à la production agricole. Il s'agit des engrais et de l'électricité. La subvention consiste à alléger pour les agriculteurs les coûts des engrais et de l'électricité par le paiement d'une ou de toute la partie du coût auprès des vendeurs de ces intrants. Cette subvention permet la réduction du prix de vente et donc améliore l'accès des agriculteurs à ces produits importants.

Expliquez et justifiez votre point de vue si vous êtes d'accord que la loi de la demande, techniquement parlant, ne peut pas fonctionner chez un constructeur automobile.

La loi de la demande établit pour sa part que la quantité d'un produit demandé diminue lorsque son prix augmente. Ainsi, devant un prix plus élevé pour ce produit, les acheteurs s'en procureront moins et vice-versa. Les fluctuations de l'offre et de la demande sont de grande importance pour les marchés. Dans le cas précis, je pense que la loi ne peut pas fonctionner un constructeur automobile car le demande n'est pas seulement fonction du prix mais aussi de la perception des acheteurs sur le confort, le logo, la marque etc. Ainsi, on peut imaginer dans cette situation, une augmentation du prix peut toujours entrainer une augmentation de la demande si le constructeur fait une communication sur le produit et si les acheteurs ont des préférences sur le logo, la marque. Dans l'autre sens, il est possible aussi qu'en diminuant le prix du produit, qu'on ne puisse pas voir la demande augmentée si le produit ne tient pas compte de ce que les acheteurs ont comme attente. Bref, la loi de l'offre et de la demande ne fonctionnent pas de manière linéaire dans ce cas, car plusieurs autres déterminants et pas seulement le prix font varier la demande.



Imaginez que vous êtes un nouveau constructeur automobile mondial qui envisage d'entrer sur le marché automobile indien.

Dressez la liste des différents aspects de la demande que vous jugez importants

1. Le revenu des clients qui va déterminer leur pouvoir d'achat de la population.

Ce revenu sera un facteur important du pouvoir d'achat de la population pour lui permettre d'accéder aux véhicules. Ce revenu, lui sera fonction de la capacité de production des individus et cette dernière du renforcement des capacités des individus et ce dernier passera aussi par la mise en place des programmes cohérents de formation incluant les nouvelles technologies dans le domaine de l'agriculture.

2. Les conditions de routes et d'utilisation du produit.

Une analyse minutieuse se fera pour comprendre quel type de voiture adapté aux véhicules. En effet, les consommateurs ne peuvent payer un produit que quand ils peuvent réellement s'en servir. Dans le cas précis, les véhicules qui seront vendus doivent s'adapter aux conditions de route (le fabricant doit tenir compte de cela dans le montage) ou alors le gouvernement devra mettre en place des programmes d'aménagement routier pour permettre au véhicule qui seront vendus de s'adapter sur le terrain.

3. Le prix de vente des automobiles sur le marché.

Comme nous l'avons discuté plus haut, le prix est un déterminant important de la demande des véhicules. Plus le prix est moindre, plus grande sera la demande. Plus le prix est élevé, moins grande sera la demande. Cette loi va aussi s'appliquer dans les cas de vente des véhicules en Inde et dépendra fortement. Ainsi,

le constructeur devra développer un business-modèle qui fait que le prix de vente soit abordable mais pour éviter sa perte (si son entreprise veut faire du profit), il devra bien tenir compte de ses coûts de production afin d'avoir des bonnes marges bénéficiaires. Il faudra veiller aussi à ce que l'adaptation du prix ne puisse pas affecter la qualité des véhicules car ceci peut détruire la marque.

4. Le goût des indiens en fonction des conditions environnementales de leur pays.

La perception des clients est très capitale dans la demande des véhicules. Cette perception doit être bien analysée et nous conseillons même de faire une étude en amont de la perception des véhicules avant la vente. Peu importe le prix, certains goûts et perception parfois aussi influencées par la publicité peuvent changer la loi du prix et de la demande. Dans le cas précis, on se réalise que les cultivateurs ont un goût préférentiel liée à la marque et donc il faut tenir fortement compte de cela.

5. Le prix des produits substituables pour faire face à la concurrence.

Dans une économie ouverte à la concurrence, lorsqu'un produit est onéreux, les consommateurs se retournent rapidement vers un produit de substitution qui coûterait moins cher. Il est donc important que le vendeur analyse cette option des clients de recourir à une autre marque de voiture qui offrirait les mêmes conditions mais à des prix abordables. Si tel est le cas, cette option n'est pas à négliger dans l'étude préalable du marché.

Références

- Accardo et al(2007), la mesure du pouvoir d'achat et sa perception par les ménages, l'économie française, édition 2007, paris, france
- Gaëlle – guerin a, tosolini m (2023), la demande au -delà du prix, regards croisés sur l'économie 2023/i (numéro 320, page 117 à 124
- Glerum a et al. (2011), modèle de demande intégrant attitudes et perception, école Polytechnique fédérale, lausanne, suisse
- Larousse (2014), larousse, paris, france
- Samira c, hanane d, charhrazed d (2013), évaluation et détermination des paramètres de production pour la nouvelle technologie vx, alger, algerie
- Sapir j (1993), formes et nature de l'inflation, économie internationale numero 54
- Schreyer o, pilat d (2001), mesurer la productivité, revue économique de l'OCDE 2001/2 (numéro 33), page 137 à 184

Travail analytique en économie managériale



Accroissement de la rentabilité d'une société de transport à Kinshasa.

La République Démocratique du Congo est située en Afrique centrale et compte actuellement plus de 100 millions d'habitants avec une population urbaine estimée à 46% (Banque Mondiale, 2018). Dans ce pays, le domaine du transport est un secteur très rentable (Ministère du plan, 2026) et plus précisément dans la ville de Kinshasa qui compte aujourd'hui plus de 12 millions d'habitants (UNFPA, 2020). Au vu de l'accroissement de la population de ce pays, malheureusement avec un développement très faible des infrastructures de transport public, la population de la ville de Kinshasa évoluant principalement dans le secteur informel se butte à des défis énormes de mobilité (Wangata et De Brouerre, 2010). C'est ainsi qu'en 2018, nous avons mis sur pied une société de transport TRANEX avec comme objectif de contribuer à la facilitation de la mobilité des populations de la ville de Kinshasa.

Malheureusement, en 2019, éclate à Wuhan en Chine, la pandémie de la COVID-19 qui sera déclarée comme situation d'urgence internationale par l'organisation mondiale (OMS) en 2020 de la santé (Kumar, 2020) et cette situation va obliger le monde entier à être sous le confinement pour mettre fin à la propagation du coronavirus. Cette situation de restriction des échanges commerciaux entre les pays aura des graves répercussions sur les économies notamment avec des baisses de production. Dans un rapport publié par la Banque Mondiale, on estimait pour l'année 2020, une perte en production de plus de 20 milliards de USD en Afrique Subsaharienne à cause de ce confinement principalement celui de la Chine. Cette perte affectait principalement les secteurs de transport, d'hôtellerie et du tourisme (Banque Mondiale, 2021). Ainsi, face à ce choc sanitaire qui a eu des répercussions multisectorielles graves, il était important de prendre des décisions managériales pour maintenir la productivité de TRANEX dans un contexte très particulier.

Cette présente analyse a donc pour objectif principal de présenter quelques décisions d'économie managériale qui ont été envisagées pour maintenir la productivité de la société TRANEX.

Sur la base de cette situation, le conseil d'administration de TRANEX a proposé les décisions suivantes (i) Face à la rareté de l'essence à cause de la baisse des importations, se tourner vers les fabricant des véhicules électriques. (ii) Utiliser les outils numériques pour atteindre le plus de clients (iii) Diminuer les charges dont les coûts production pour maintenir les marges bénéficiaires (iv) Développer un service de location en lieu et place d'organiser des courses de ligne (v) Vendre les véhicules et utiliser ces moyens pour investir dans un autre domaine moins impactés par la covid-19. Analysons chaque décisions managériales et voyons quels sont les obstacles auxquels elles ont été confrontées et comment nous y avons apporté des solutions idoines.

1. Face à la rareté de l'essence à cause de la baisse des importations, se tourner vers les fabricant des véhicules électriques était une option envisagée. Avant la pandémie de la COVID-19, le prix de l'essence à la pompe était autour de 1,5 USD le litre. Avec une consommation autour de 200 litres, le jour, la société dépensait autour de 300 USD par jour pour la consommation en carburant. Suite à la pénurie du carburant, cela s'explique par le lien entre l'offre et le prix (Si l'offre diminue, le prix augmente), le litre de carburant est passé à 2 puis 2,5 USD et donc la dépense journalière est passe de 300 à 500 USD par jour. Dans une situation ou le prix de transport n'avait pas été majorée sur instruction du gouvernement, la société TRANEX a connu une diminution des bénéfices. Parallèlement, on voyait aussi une diminution de l'utilisation des taxis car plusieurs personnes préféraient prendre les motocyclettes suite à la majoration des prix. Le tableau plus bas illustre cette situation

Tableau 1 : Évolution des recettes en fonction du prix de l'essence

Prix/litre du carburant (USD)	Consommation carburant	Dépenses en carburant par jour	Prix moyen de la course/personne	Nombre journalier des passagers	Recettes journalières totales
1,5 ¹	200 litres	300	1	200	200 USD
2,0	200 litres	400	1	200	200 USD
2,5	200 litres	500	2	75	150 USD

Ce tableau illustre parfaitement bien que l'augmentation du prix diminue la demande des services et dans le cas où le prix de transport est resté le même, les recettes deviennent (Checchin C, 2023). Le rapport recette/dépense en carburant était de 200/300 alors qu'avec la hausse du prix du carburant, le rapport est passé à 200/400. Dans une telle situation, la meilleure option choisie était de voir comment diminuer les dépenses en carburant. Ne pouvant pas agir sur le prix du carburant étant donné que cela était une situation mondiale liée à une crise sanitaire mondiale avec des fortes répercussions sur les transactions, la décision était de scruter le marché des voitures électriques. Cette décision devrait permettre de dépenser moins et ainsi avec les mêmes recettes au prix maintenu, TRANEX pouvait faire les bénéfices suffisants. Comme nous le savons, dans la fonction de production, tout ce qui peut réduire les coûts de production, améliore les bénéfices de la société. Malheureusement, la société s'est butée à deux situations (i) Mobiliser un nouvel investissement pour commander les véhicules électriques, ceci exige des efforts supplémentaires (ii) Le temps que la commande des véhicules électriques aller prendre surtout que nous étions dans une période de confinement mondiale.

1. Utiliser les outils numériques pour atteindre le plus de clients et ainsi améliorer la demande. La révolution numérique qui a commencé vers les années 1970 notamment avec les big datas, l'intelligence artificielle, la connectivité a totalement révolutionné les marchés des biens et des services (Barba C, 2011). Au vu de la restriction des mouvements des populations durant la période de confinement, il était important de mettre en place une application digitale qui pouvait permettre aux usagers de

1 Il s'agit du prix avant la pandémie de la COVID-19

faire des commandes de véhicule en ligne pour certains déplacements dont principalement les déplacements d'urgence. L'introduction des applications numériques dans la gestion de TRANEX était une innovation importante mais qui avait aussi certaines exigences comme la formation du personnel. Comme nous le savons très bien, le renforcement des capacités, la promotion de la recherche sont des options qui améliorent aussi la productivité des entreprises. En effet, les commandes en ligne réduirait les courses inutiles liées à la recherche des clients par les voitures et donc permettrait de faire des économies en carburant. En plus, elle peut aider à augmenter les prix des courses car il s'agit principalement des courses sur commande.

Il faut néanmoins signaler aussi que cette décision avait une externalité positive majeure. En effet, le fait de travailler avec les outils numériques pour la commande des taxis a permis non seulement de réduire les déplacements des véhicules sans cible (le chauffeur sait où aller exactement) mais surtout, elle permet aux populations de diminuer les déplacements et donc de se protéger contre les risques infectieux du coronavirus (OMS, 2021).

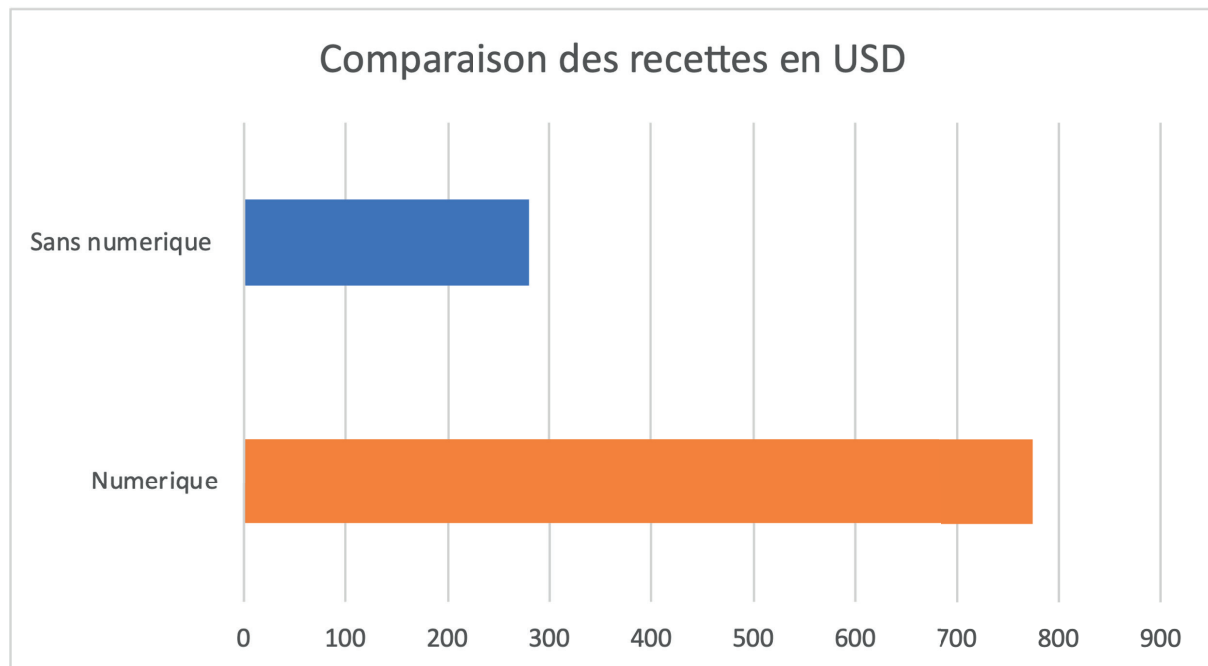
Par contre, il faut souligner que cette décision a rencontré certains obstacles dont notamment le fait que la population n'était pas trop habituée à l'utilisation de l'internet. Dans ce cas précis, la société a lancé des campagnes d'information et de formation sur l'application et le deuxième obstacle était la connexion internet qui était très faible en terme de débit pour certains coins de la ville de Kinshasa et enfin, le temps que cela a pris pour former et mettre en place l'application à cause des coûts d'opportunité pour la société. Il faut souligner que l'utilisation du numérique n'a pas forcément augmenté le nombre des utilisateurs immédiatement, mais par contre les recettes car il s'agissait principalement des courses sur commandes qui avaient un prix plus élevé que les courses ordinaires. Le tableau suivant, monte la comparaison des recettes entre le système traditionnel et le système numérique.

Tableau 2 : Comparaison des recettes entre les deux systèmes de fonctionnement.

Système traditionnel			Système numérique		
Nbre Passagers	Prix/course	Recette/jr	Nbre Passagers	Prix/course	Recette/jour
85	1 USD	80 USD	40	5 USD	200 USD
100	1 USD	100 USD	30	7 USD	210 USD
120	1 USD	100 USD	52	7 USD	364 USD
Total		280 USD			774 USD

Sur la même période, on constate que l'introduction de la digitalisation à améliorer les recettes notamment par la facilite des contacts et surtout par l'accès des personnes qui pouvaient payer plus.

Graphique 1 : Comparaison des recettes entre les deux systèmes



1. Diminuer les charges sur les coûts production pour maintenir les marges bénéficiaires. Une autre décision d'économie managériale discutée était celle de faire une analyse profonde des coûts de production et d'envisager une réduction de certains afin de réduire les charges. La réduction des charges entrainerait une amélioration des bénéfices même si les recettes ne changent pas. Après, une analyse des coûts fixes et variables, les stratégies de la société ont décidé de jouer sur les coûts suivants (i) ne plus utiliser tous les véhicules vétustes dont les consommations étaient très élevées. Cette situation va éviter une grande consommation d'essence pour les mêmes entrées et donc améliorer l'efficacité. Ainsi, certains véhicules à forte consommation devraient être immobilisés (ii) réduire le temps de travail des chauffeurs en développant un roulement de travail à temps partiel, cette option devrait permettre de réduire le volume salariale des chauffeurs et donc faire des économies mais aussi recourir aux journaliers. En effet, la société disposait de 9 chauffeurs à temps plein avec un salaire moyen par chauffeur autour de 450 USD/ mois, ce qui donnait une dépense de 4050 USD pour uniquement les dépenses des chauffeurs. Avec le roulement à temps partiel, le salaire mensuel moyen par chauffeur a été ramené temporairement à 300 USD, ce qui fait une dépense de 2700 USD/ mois. En utilisant le paiement à la course effectué, le salaire moyen est allé à 280 USD/chauffeur par mois. Avec des recettes moyennes autour de 6000 USD/mois, on voit tout de suite, que la réduction des coûts, permet d'avoir des bonnes marges bénéficiaires comme cela est illustre dans le tableau plus bas.

Tableau 3 : Évolution des bénéfices selon le mode de travail des chauffeurs

Système	Volume salarial Chauffeur	Versement mensuel moyen	Bénéfices
Temps plein	4050 USD	6000 USD	1950 USD
Temps partiel	2700 USD	5000 USD	2300 USD
Paiement-course	2520 USD	4850 USD	2330 USD

1. Développer un service de location en lieu et place d'organiser des courses sur les lignes de transport. Cette décision permet d'exploiter le service de location afin d'éviter d'engager les véhicules sur les rues et avoir en retour les bénéfices grands. Le service de location permettrait dans un contexte très particulier d'avoir des paiements forfaitaires qui peuvent permettre une rentabilité plus rapide. Pour y arriver, TRANEX a mis en place une série de stratégies dont notamment la collaboration avec les réseaux d'hôtel afin de proposer les services de location aux clients VIP. Ainsi, la société a développé un service efficace de marketing et de communication pour atteindre le plus d'institutions qui sont dans le besoin de location des véhicules. Le marketing est un instrument très efficace pour améliorer la demande des services de transport ou des biens (Mayrhofer, 2006). L'autre stratégie mise en place est le consortium qui a permis à TRANEX de travailler avec d'autres sociétés de transport pour certaines marques de voitures demandées par les clients. En effet, un consortium est une entente entre plusieurs personnes, associations ou entreprises en vue d'une coopération pour l'exécution d'une ou plusieurs opérations économiques, financières, scientifiques ou culturelles. Dans le cas précis, l'objet du consortium vise à augmenter la rentabilité en rencontrant la demande des clients dont les besoins ciblent certaines préférences.

Pour cette décision, le grand défi était celui de trouver des sociétés disposant de cette capacité de fournir certains types de véhicules. Ces sociétés existaient mais elles étaient très hésitantes au vu de la situation de la contraction économique liée à la covid-19. La direction de TRANEX a développé un plan d'affaires en mettant surtout en exergue le potentiel de sa clientèle, son réseau d'hôtels qui vont participer à cette dynamique de location. Ce business plan qui montre clairement les charges engagées et comment les produits seront obtenus pour couvrir toutes les charges, a permis à TRANEX de trouver un partenaire et de mettre en place un consortium.

2. Vendre les véhicules et utiliser ces moyens pour investir dans un autre domaine moins impacté par la covid-19. La dernière décision qui était mise sur la table est celle de décider de vendre les véhicules de la société

TRANEX et de pouvoir changer le domaine d'investissement. Étant donné que les domaines de transport et d'hôtellerie étaient très affectés par le confinement, travailler dans les domaines de transformation locale était une option intéressante. Cette décision était la dernière car sa mise en œuvre devrait exiger plusieurs préalables dont notamment (i) l'identification d'un acheteur de l'entreprise dans un contexte de crise mondiale. Face à la rareté des acheteurs, ces derniers risquaient de proposer des prix très faibles (ii) assurer des bonnes négociations afin de ne pas vendre à moindre valeur les investissements. Cette situation est liée tout simplement à la rareté de trouver un marché avec plusieurs acheteurs. Ainsi, vendre à moindre coût perdrait les capitaux investis (iii) l'identification d'un autre domaine d'investissement et prendre le temps d'analyser ce domaine. Se lancer dans un nouveau domaine, exige des études de faisabilité, le recrutement d'autres experts et surtout, faire face à la concurrence de ceux qui œuvrent depuis longtemps dans ce domaine (iv) construire une nouvelle clientèle dans un domaine où on se lance pour la première fois, exige du temps, des compétences fortes en marketing et cela va engager sans doute d'autres ressources pour y arriver. Il sera donc possible après le choix des nouveaux domaines d'investissement, de travailler en consortium ou en sous-traitance avec les entreprises qui ont déjà une expertise dans le domaine choisi.

En guise de conclusion, nous sommes parfaites d'accord avec Samuelson et Marks (2011) qui stipulent que « L'étape cruciale pour s'attaquer à presque toutes les décisions commerciales et gouvernementales importantes commence par une seule question. Quelle est l'alternative ? ». En effet, devant toute situation économique, il faut développer des approches managériales pour résoudre les problèmes de gestion qui se pose en essayant plusieurs décisions selon le contexte et éviter les copier-coller. Dans le cas de notre société TRANEX, nous avons discuté sur 5 décisions d'économie managériale qui nous ont permis de faire une analyse holistique et de proposer des solutions très adaptées dans un contexte de crise économique. Ces décisions restent flexibles et doivent s'adapter à chaque circonstance.

Références

- Agence des nations unies pour la population UNFPA (2020), rapport annuel 2020, Kinshasa
- Banque Mondiale (2018), Revue de l'urbanisation en République démocratique du Congo: Des villes productives et inclusives pour l'émergence de la République démocratique du Congo, Washington DC, USA
- Banque mondiale (2021), COVID-19, l'avenir du travail en Afrique et le nouveau paysage numériques, rapport du bureau de l'économiste en chef pour la région Afrique, Washington, USA.
- Barba C et al (2011), le commerce électronique : évolution ou révolution ?, entreprise et histoire 2011/3 num63, pages 167 à 182
- Checchin C (2023), Du prix « juste » à la valeur « durable » : complémentarité des approches dans la relation « prix-demande », <https://uca.hal.science/tel-04102562/> [consulté le 6 Août]
- Kumar A (2020), Wuhan to word: The COVID-19 pandemic, Scientific Ecosystem Against COVID-19,
- Mayrhofer U (2006), Marketing (2^{ème} édition), lexi fac, 2006
- Ministère du plan de la RDC (2016), Plan national stratégique de développement (PNSD), Kinshasa
- Organisation mondiale de la santé (2021), Situation de la COVID-19 dans le monde, Genève, 2021
- Wangata J & De Brouerre C (2010), Type d'emploi et santé au travail dans le transport urbain collectif de la ville de Kinshasa, Santé Publique 2010/6 (Vol. 22), pages 647 à 656

Travail analytique en chaîne d'approvisionnement et logistique



Défis de l'approvisionnement international des vaccins par le Programme Élargi de Vaccination (PEV) durant la pandémie de la COVID-19 en République Démocratique du Congo.

1. Introduction

En 2019, le monde entier a connu la pandémie de la COVID-19 qui a secoué toutes les économies du monde. Commençant en Chine, cette pandémie s'est répandue sur la Terre entière, engendrant ainsi des baisses de production énormes. À cause du confinement que cette pandémie a imposé, le secteur de la chaîne d'approvisionnement internationale était mis à rude épreuve à cause notamment de la diminution des transactions entre plusieurs pays qui étaient en quarantaine. En République Démocratique du Congo, un pays frappé par cette pandémie, un impact criant sur la chaîne d'approvisionnement des vaccins a été enregistré, rendant ainsi difficiles les services de vaccination.

En effet, pour soutenir la santé de la mère et des enfants, le ministère de la santé publique de la République Démocratique du Congo a mis en place, vers les années 2000, le programme élargi de vaccination (Ministère de la santé, 2001). Ce programme est chargé d'assurer l'approvisionnement des vaccins avec l'appui des prestataires techniques et financiers comme l'alliance GAVI, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), la Banque Mondiale, etc. L'acquisition des vaccins se fait à travers une chaîne d'approvisionnement internationale, mais malheureusement comme pour plusieurs produits, cette chaîne d'approvisionnement a été confrontée à plusieurs défis durant la pandémie de la COVID-19 qui a frappé le monde à partir de 2019 et qui a plongé le monde entier dans un grand confinement (Kumar A et al, 2021). La fermeture des frontières, la rareté des navires de transport, la fermeture des usines de production, etc. n'ont pas permis un fonctionnement optimal des enjeux de la chaîne d'approvisionnement

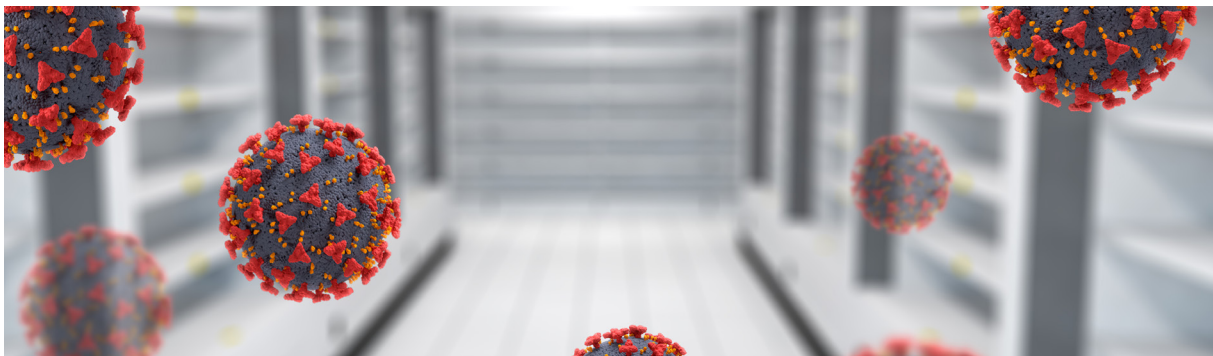
des vaccins à l'échelle internationale. Cette situation était encore plus difficile, car la RD Congo n'avait jamais développé une industrie locale de fabrication des vaccins et dont l'approvisionnement en vaccins dépendait totalement de l'extérieur.

L'attaque du coronavirus était une crise sans précédent qui a frappé le monde entier et qui a causé des dégâts énormes sur les économies des pays principalement à revenu faible. Le virus s'est propagé à un rythme alarmant, et les dommages en termes de pertes des vies humaines, mais surtout de plusieurs freins à l'acquisition des biens et services de base.

Dans un monde où l'on observe une fragmentation croissante des processus de production, avec une proportion de plus en plus élevée d'étapes de production réparties au-delà des frontières nationales, en raison d'un choc sanitaire majeur de l'offre., bien que délimitée géographiquement, a eu des répercutions au-delà de l'épicentre de la maladie, rendant ainsi les chaines d'approvisionnement très difficile à se réaliser normalement surtout pour les intrants soumis à des importations internationales (Barrot, J-N, Sauvagnat J, 2016).

En République Démocratique du Congo, l'un des pays africains profondément touchés par la COVID-19, la situation d'acquisition des produits de santé et principalement des vaccins étaient très affectés par un manque criant d'approvisionnements. En effet, le programme élargi de vaccination qui organise l'acquisition des vaccins était confronté à une crise énorme de commande internationale de vaccins dérégulée par le choc de la COVID-19.

Cette présente analyse a pour objectif de fournir des données qualitatives et quantitatives sur les défis de l'approvisionnement des vaccins suite au choc COVID-19 qui avait plongé le monde entier dans un grand confinement. Pour structurer cette analyse, nous utiliserons l'approche PESTEL - Politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal afin de dégager pour chaque pilier les défis majeurs ayant touché la chaine d'approvisionnement.



2. Analyse PESTEL de la chaîne d'approvisionnement

2.1. Analyse politique

La littérature consacrée aux chaînes globales de valeurs aborde régulièrement la notion de chaîne d'approvisionnement qui tient aussi au contexte politique (Bolay M, 2022). En RD Congo, le gouvernement central élabore des politiques nationales qui déterminent le rôle stratégique du pays dans l'organisation des services publics de l'État, mais aussi dans la gestion des transactions internationales. C'est ainsi que lors de la définition des politiques nationales en rapport avec l'approvisionnement des vaccins, le pays s'était butté contre trois défis majeurs durant la pandémie de la COVID-19, il s'agit principalement (i) de l'absence des politiques nationales favorisant la production locales des vaccins essentiels afin d'éviter une dépendance extérieure d'importation des vaccins essentiels (ii) l'absence d'une politique commerciale internationale qui favorise la concurrence des fournisseurs agréés des vaccins (iii) L'absence des politiques internationales sur la distribution équitable des vaccins pour permettre aussi aux états pauvres très vulnérables d'accéder aux vaccins essentiels.

En ce qui concerne le premier défi, il faut signaler que comme la plupart des pays de l'Afrique Subsaharienne, la R. D. Congo importe plus de 70% de ses produits de consommation, y compris le vaccin essentiel. Ceci entre autre parce que ces pays n'ont jamais mis en place des politiques publiques favorisant la production locale des vaccins, production qui passe par une amélioration du climat des affaires, de la création des infrastructures de base nécessaires pour attirer les investisseurs privés à mettre en

place des industries de fabrication des vaccins. La conséquence est qu'avec la COVID-19, dans un monde en plein confinement, il était difficile d'assurer normalement les différentes transactions d'importation des vaccins, principalement des pays du Nord vers les pays du Sud. Cette situation a engendré des mauvaises performances notamment par une baisse de l'offre et cela a eu des conséquences sur les couvertures vaccinales dans la majorité des provinces de la RD Congo, car durant

plusieurs mois, les structures de santé n'ont pas vacciné faute d'intrants. Ceci est une limite des politiques publiques qui n'ont pas facilité la production locale des vaccins dans un pays, pourtant qui en dispose les moyens.

Sur le deuxième défi, il faut noter que selon les politiques de coopération entre le gouvernement de la République Démocratique du Congo et les bailleurs de fonds dont principalement l'organisation mondiale de la santé (OMS) et l'alliance GAVI, les commandes des vaccins se font malheureusement avec les mêmes fournisseurs se situant parfois dans les mêmes zones géographiques du monde et qui n'ont pas développé des mécanismes de mutualisation efficace pour une complémentarité dans les situations de pénurie. Malheureusement, durant la pandémie de la COVID-19, il était difficile d'avoir des choix alternatifs pour placer d'autres commandes, car les pays étaient un modèle oligopole des fournisseurs de vaccins et qui, malheureusement, étaient frappés par les mesures de restrictions de la COVID-19. Ce défi est une conséquence d'avoir développé des politiques de monopole dans l'acquisition des vaccins, au lieu de travailler sur des politiques qui mettent

en avant la concurrence et qui offrent plusieurs alternatives.

Le dernier défi politique lié à ce commerce international des vaccins est situé sur le fait qu'il n'existe pas de clauses de protection des pays pauvres sur la question de distribution des vaccins. Face à la rareté des vaccins sur le marché mondial, plusieurs pays pauvres, dont la R. Congo étaient en rupture de stock et ont vu le risque de survenue des épidémies augmenté. Cette situation est la cause d'une absence de distribution des vaccins au niveau international, tenant compte du risque de fragilité et de besoin. Il est donc important de veiller à ce que, pour des biens publics, on mette en place, dans les clauses de collaboration entre les pays, les dimensions d'équité et surtout mettre en place des systèmes d'approvisionnement des vaccins qui favorisent les pays fragiles.



2.2. Analyse économique

Selon un rapport de la Banque mondiale, la pandémie de la COVID-19 a engendré une perte de production de plus de 70 milliards de USD en Afrique Subsaharienne au courant de l'année 2020 (Banque mondiale, 2020) à cause principalement de la faible de production et de la rupture de plusieurs chaînes d'approvisionnement. En effet, la situation de la Covid-19 a entraîné une baisse de production suite aux difficultés d'importation et d'exportation des produits de base. Plus de 200 Etats dans le monde ont pris des mesures de prévention pour faire face à la gravité de la pandémie de la covid-19, et selon la Banque Asiatique de Développement (ADB), l'impact de cette dernière a été mesuré et situé entre 2000 et 4100 milliards de dollars autrement indiqués, de 2.3% à 4.8% du PIB mondial, est a été qualifié par le Fonds Monétaire International (FMI) comme la pire crise depuis celle de 1929 dite « La Grande Dépression » (Armoun H, 2021).

Sur le plan économique, les pays étaient confrontés aux défis de la baisse de production qui ont fait qu'ils n'avaient plus suffisamment de

moyens pour commander les vaccins à cause de la baisse des recettes locales (ii) les pays comme la RD Congo dont les économies reposent principalement sur l'importation des matières premières ont souffert des déficits économiques par manque de transaction mondiale (iii) l'inflation suite au ralentissement de la production qui a frappé le pays diminuant ainsi le pouvoir d'achat des populations (iv) la rareté des navires dans le commerce international occasionnant une diminution de l'offre et donc une augmentation des prix du transport des produits de consommation en général, mais aussi des produits de santé.

La République Démocratique du Congo est un pays dont l'économie dépend en grande partie de l'exportation des matières premières dont le cobalt et le cuivre avec comme principal acheteur, la Chine qui était malheureusement frappée par la pandémie de la COVID-19 et qui s'est vue dans un confinement total. Cette situation a engendré une baisse de production au niveau du pays, entraînant ainsi des difficultés à honorer la commande internationale des vaccins, car il faut signaler que le budget d'achat des vaccins est constitué d'une partie de financement issue du budget

domestique (production locale) et d'un financement provenant de l'aide publique au développement. À ce défi s'ajoute aussi la fermeture de plusieurs passages des navires et le délai de livraisons très long faute de navires et causé par le changement des itinéraires. Ces situations liées aux défis économiques d'importation des vaccins sont à l'origine des ruptures de stock des vaccins au niveau du pays, avec des pertes énormes en capital humain. Ce choc économique qui a secoué le monde est à la base de la perturbation de la chaîne d'approvisionnement internationale, la demande et l'offre de produits de santé sont étroitement liées.

Sur le plan de l'offre des produits, le grand défi était la rareté des vaccins au niveau mondial suite à la fermeture des sites de production, mais aussi à la mise en congé technique du personnel des usines vu la menace de santé publique. Cette situation a entraîné une baisse de la production avec une augmentation du prix des vaccins et donc une faible accessibilité des pays à revenu faible comme la RD Congo.

Sur le plan de la demande des produits, les besoins dans le pays ont continué à galoper suite aux cumuls des personnes non vaccinées et aux reports des séances de vaccination,

mais avec l'augmentation des prix des vaccins suite à la rareté, les pays avec le même budget étaient en impossibilité de commander des quantités pouvant satisfaire les besoins des populations cibles.

2.3. Analyse technologique

La chaîne d'approvisionnement des vaccins, n'avait jamais pensé à mettre en place les nouvelles technologies pour alléger le transport des vaccins et notamment travailler dans une perspective de développer des technologies qui amélioreraient le transport des vaccins. Trois défis technologiques importants ont affecté cette chaîne d'approvisionnement internationale des vaccins durant la pandémie de la COVID-19. Il s'agit notamment (i) le faible transfert des technologies de fabrication des vaccins des pays industrialisés vers les pays de l'Afrique et principalement la RD Congo (ii) le faible développement des technologies de suivi international des vaccins (iii) la faible robotisation des industries de fabrication des vaccins dont la plupart utilisaient les humains, malheureusement contraints à s'enfermer suite à la pandémie.

En ce qui concerne le faible transfert des technologies de fabrication qui est à la base du monopole de fabrication de certains vaccins par des compagnies bien connues, il a été constaté que cela a conduit à maintenir sous la dépendance les pays de l'Afrique à l'importation internationale des vaccins alors que ces pays avec un accompagnement pouvaient produire localement des vaccins et donc en situation de confinement, la disponibilité des vaccins ne serait jamais un problème. Alors qu'aujourd'hui, des drones sont développés dans le monde et peuvent être utilisés pour certains axes de transport des vaccins sans fortement dépendre des humains. Il est malheureusement constaté que la révolution technologique est très peu avancée au niveau de l'Afrique et n'a pas permis de faire des progrès durant les situations sanitaires dramatiques de la COVID-19. Dans les industries de fabrication, la faible robotisation n'a pas permis de faire fonctionner certaines machines en l'absence des ressources humaines qui, malheureusement, devraient être en confinement à cause de la pandémie.

2.4. Analyse environnementale

Sur le plan environnemental, le contexte mondial était affecté par la circulation du coronavirus, perturbant ainsi les échanges commerciaux entre les pays et imposant à tous les niveaux les restrictions des mouvements. Il faut aussi souligner que la réglementation internationale en matière de telles propagations du coronavirus devrait tenir aussi compte de la détérioration de l'environnement marqué par une forte propagation de la COVID-19 dont le risque sanitaire était très élevé. Sur ce plan, le grand confinement a obligé notamment les transporteurs à changer de méthode d'approvisionnement, à intensifier les expéditions par avion avec plusieurs rotations avec toutes les conséquences sur l'émission des gaz à effet de serre et donc une détérioration du climat. La non prise en compte des principes de protection de l'environnement suite aux urgences sanitaires aura des conséquences sur le climat et donc affectera le contexte mondial de commerce. Le changement du mode de transport avait sans doute un impact sur l'environnement physique.

2.5. Analyse sociologique

Sur le plan sociologique, il faut noter que les grands défis étaient, principalement, la perte en ressources humaines des entreprises de transport dues à la pandémie de la covid-19, le renforcement des mesures barrières entraînant des coûts supplémentaires pour les sociétés de transport, le retard dans les services de douanes au niveau des pays avec un allongement des taxes liées au délai de stockage, l'immobilisation des ressources humaines malades frappées par la maladie et les conséquences économiques engendrées par la maladie sur les ménages des travailleurs.

En ce qui concerne les décès survenus parmi les êtres humains, il faut souligner le fait de perte des vies humaines parmi les travailleurs du secteur de la chaîne d'approvisionnement est une perte énorme vu les investissements en termes de formations faites pour ces personnes affectées dans les services de transport international. Cette perte en vies humaines a non seulement engendré un choc sur le capital humain en termes de personnes formées perdues, mais aussi, il a engendré des

conséquences sociales en termes de perturbation de la vie des familles et des communautés.

Les mesures barrières qui ont été imposées par l'organisation mondiale de la santé (OMS) ont non seulement eu un coût sur les entreprises de la chaîne d'approvisionnement en termes d'équipement à payer (masques, désinfectants, etc.) mais surtout ont drastiquement modifié les conditions de travail des entreprises en créant une restriction à la clientèle et aux visites des sites. Des manipulations devraient être changées en faveur d'autres pratiques afin de respecter les gestes barrières. Ces mesures n'ont pas permis de maintenir la production et le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement au bon niveau de travail.

Enfin, les personnes malades n'ont plus produit pour elles ni pour leur famille dans un environnement où les besoins augmentent drastiquement. Cette situation explique la difficulté croissante d'avoir une chaîne d'approvisionnement internationale optimale capable d'assurer une livraison des produits de santé aux pays en besoin. Les défis sociologiques étaient des tailles dans cette situation de pandémie à la Covid-19 et sont principalement

liés à l'incapacité des ressources humaines à être productives sur la chaîne d'approvisionnement, mais aussi et surtout aux conséquences collatérales de cette situation sur les communautés. Plusieurs travailleurs de la chaîne d'approvisionnement se sont trouvés retranchés de leur travail pour des raisons de santé et ce retranchement a eu un impact sur la production et la livraison mondiale. La grande question reste donc, ce besoin d'améliorer les technologies actuelles de la chaîne d'approvisionnement, en favorisant les machines et les nouvelles technologies qui utilisent très peu les humains.

2.6. Analyse légale

Les défis légaux sont nombreux dans ce contexte tout à fait particulier, car les sociétés s'occupant de la chaîne d'approvisionnement international n'avaient pas anticipé sur cette situation de pandémie. Il s'agit notamment de l'absence des lois pour la protection des travailleurs en situations de pandémie, l'absence d'un cadre juridique donnant la possibilité de recourir aux accords de substitution en cas de blocage de certaines voies d'approvisionnement.

3. Conclusion

En conclusion, il faut souligner que l'internationalisation de la chaîne d'approvisionnement expose à plusieurs défis qu'il faut connaître afin de bien mettre en place les mesures de mitigation. Principalement durant la pandémie de la Covid-19, nous nous sommes rendu compte à partir de l'analyse PESTEL à quel point il faut prendre en compte plusieurs déterminants dans l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement internationale. Une leçon importante reste la promotion de la mutualisation des technologies, la promotion des capacités nationales à la fabrication, la mise à contribution de la révolution numérique pour optimiser la chaîne d'approvisionnement.

Références

- Armoun H. (2021). Les effets de la pandémie Covid-19 sur l'économie ? *revue internationale des sciences de gestion, Vol 4 numero 1*.
- Banque mondiale. (2020). *le bulletin du bureau de l'administrateur, numéro mensuel 17, avril*.
- Barrot, J.-N., & J. Sauvagnat. (2016). "Input Specificity and the Propagation of Idiosyncratic Shocks in Production Networks". *The Quarterly Journal of Economics* 131.3.
- Bolay M. (2022). Des réseaux aux chaînes d'approvisionnement. Économies morales et performances de moralisation dans le commerce de l'or au Mali post 2012. *Politique africaine 2022/2 (n° 166)*, 147 - 172.
- Kumar, & al, A. (2021). *Wuhan to world: the Covid-19 pandemic, Volume 11 - 2021*. Wuhan. Récupéré sur Wuhan to world: the Covid-19 pandemic, Volume 11 - 2021. [consulté le 1 février 2024] à <https://doi.org/10.3389/fcimb.2021.596201>
- Ministère de la santé publique – RDC. (2001). *politique nationale de santé, Kinshasa, République Démocratique du Congo*. KINSHASA.

5

Travail analytique en leadership



Analyse du leadership dans les reformes de l'administration publique :

cas de la couverture sanitaire universelle au sein du ministère de la santé publique de la République Démocratique du Congo

Le ministère de la Santé publique a vocation d'organiser les services de santé afin d'offrir aux populations congolaises des soins de santé de qualité. Malheureusement selon les enquêtes démographiques et de santé (Ministère du plan, 2014), la République Démocratique du Congo figure parmi les pays de l'Afrique subsaharienne où la mortalité maternelle reste encore très élevée soit 545 décès pour 100.000 naissances vivantes ou les enquêtes nutritionnelles montrent que le taux de retard de croissance reste très élevé soit 43%. Pour améliorer cette situation, le ministère de la santé doit mettre en place des reformes publiques qui consacrent la couverture sanitaire universelle comme stratégie majeure. Dans son rapport de 2010, l'organisation mondiale de la santé (OMS), le financement de la santé : le chemin vers la couverture sanitaire universelle invite les ministères de la

santé des pays concernés à mettre en place des reformes principalement celle au financement de la santé (OMS, 2010).



Adhérons tous à la CSU

C'est ainsi qu'en 2023, le Ministère de la santé publique de la République Démocratique du Congo a lancé sa plus grande réforme, celle de la couverture sanitaire universelle qui est une réforme basée sur les soins de santé primaire et qui oblige des réarrangements institutionnels qui touchent au modèle d'organisation, d'interaction entre les différentes parties prenantes et surtout qui modifie les relations entre les institutions.

La couverture sanitaire universelle (CSU) a pour objet d'assurer à chaque individu et à chaque

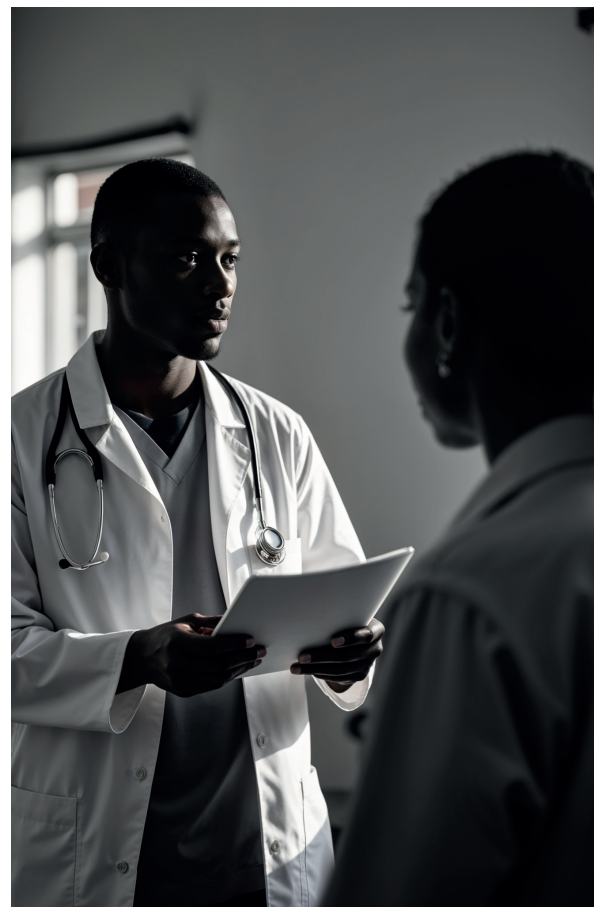
communauté, indépendamment de sa situation, les services de santé dont il ou elle a besoin sans que l'utilisation de ces services n'occasionne de difficultés financières chez les intéressés (Soucat A, Vallet B, 2020) Mettre en place la couverture sanitaire universelle oblige les pays à mettre



en place des reformes qui impliquent des changements à tous les niveaux principalement dans le management des systèmes de santé y compris au niveau décentralisé. Toutefois, il faut souligner que comme toute réforme, les changements à mettre en place suscitent des changements de comportement qui ont une forte incidence sur le modèle de gestion à mettre en place et pour lequel, le type de leadership appliqué sera un déterminant énorme. Chaque réforme nécessite un fort leadership qui doit non seulement impliquer une bonne communication mais surtout susciter un engagement du collectif pour une

réussite du changement attendu. Principalement dans le cadre de la couverture sanitaire universelle, ce leadership doit non seulement faire appel aux capacités d'invitation des acteurs à s'approprier le changement, mais aussi à inspirer ceux qui font la mise en œuvre

Ainsi, donc, ce travail de recherche vise à faire une analyse pour comprendre les déterminants du leadership et comment cela influence les réformes publiques au sein de l'administration sanitaire dans le cadre de la couverture sanitaire universelle.



2. Objectifs général et spécifiques de la recherche



L'objectif général de cette recherche est de produire des connaissances et des informations sur les déterminants du leadership dans le cadre des reformes du ministère de la santé publique en lien avec la mise en œuvre de la réforme de la couverture sanitaire universelle en République Démocratique du Congo.

2.1. Spécifiquement, cette recherche vise à :

1

Développer, à travers une revue de la littérature et une recherche sur les déterminants du leadership dans le cadre des reformes publiques au sein du ministère de la santé publique en République démocratique du Congo.

2

Tester une théorie initiale dans différents autres contextes à travers des études de cas portant sur (i) le rôle du leadership dans la mise en place des reformes ainsi que tous les éléments affectants le management organisationnel ainsi que la gestion des ressources humaines, financières, matérielles (ii) la compréhension des cadres du ministère de la santé sur les reformes liées à la couverture sanitaire universelle (iii) l'évaluation des capacités du leadership et management des équipes au sein du ministère de la santé dans le cadre des reformes liées à la couverture sanitaire universelle.

3

Élaborer, à partir de la théorie initiale et des résultats des études des recommandations dans la définition des politiques et la prise des décisions basée sur un leadership efficace.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Description de l'unité de recherche

Le Ministère de la santé a la mission d'assurer l'organisation des services de santé en République Démocratique du Congo. C'est une structure publique qui est disposée de 3 niveaux (i) le niveau central constituée du ministre national de la santé publique et de son cabinet ainsi que du secrétaire général et des directions et programmes spécialisés (ii) le niveau provincial, constitué du ministre provincial de la santé, de la Division provinciale de la santé et de l'inspection provinciale de la santé (iii) le niveau opérationnel qui est principalement constitué des hôpitaux et des centres de santé regroupés au sein de la zone de santé.

Il faut noter qu'avec les réformes sur la couverture sanitaire universelle, des établissements de facilitation ont été mis en place, il s'agit notamment du fonds de la promotion de la santé (FPS), du fonds de solidarité de la santé (FSS), de l'institut national de santé publique (INSP), de l'agence congolaise de contrôle et de régulation pharmaceutique (ACOREP). Ces structures sont sous la gestion d'un coordonnateur national de la couverture sanitaire universelle.

3.2. Sources des données

Pour mieux mener notre collecte des données nous avons opté de procéder par une approche quantitative et notre motivation est bien évidente, grâce à ladite approche nous avons :

- La faciliter de déduire les statistiques tirées des données numériques en notre possession, que nous allons analyser à l'aide d'un outil de traitement des données appelé « SPSS ». Ce logiciel nous permettra que nous constituions une base des données secondaires utile pour la suite de notre recherche.

■ Vu qu'elle n'est pas couteuse comme l'approche qualitative et qu'elle est de très courte durée par rapport à celle-ci.

■ Le caractère descriptif de cette approche permet que nous établissions un documentaire en vue de mettre en corrélation les périodes du temps (le passé, le présent et le futur).

Bref elle nous donne la possibilité de faire mesurage d'un échantillon de grande envergure (Pinard, R. et al. 2004).

Les sources primaires des données

seront les documents juridiques, administratifs et techniques sur la couverture sanitaire universelle ainsi que les travaux analytiques issus des réflexions menées au sein du ministère de la santé. Nous pouvons citer les sources d'informations suivantes

- Le plan stratégique de la couverture sanitaire universelle 2023-2030
- Le plan national de développement sanitaire 2024-2030
- Le cadre organique du ministère de la santé publique
- La politique nationale de santé
- La stratégie de financement de la santé
- Les plans stratégiques des directions et programmes spécialisés
- La loi sur la santé publique en RDC
- L'ordonnance loi mettant en place les structures de la couverture sanitaire universelle
- Travaux analytiques
- Publications scientifiques
- Rapport des missions d'experts

Les sources secondaires des données seront les acteurs travaillant dans les différentes structures du ministère de la santé. Il s'agit de :

- Du ministre national de la santé
- Du coordonnateur national de la couverture sanitaire universelle (CSU)
- Des directeurs généraux des établissements de facilitation de la CSU
- Des ministres provinciaux de la santé
- Du Secrétaire général de la santé
- De l'inspecteur général de la santé
- Des directeurs des directions et programmes spécialisés
- Des chefs des divisions provinciales de la santé
- Des inspecteurs provinciaux de la santé
- Des médecins chefs de zone de santé

3.3. Méthodologie d'échantillonnage

Les interviews semi-structurées en profondeur et les discussions en focus group se feront à l'aide des guides qui seront élaborés pour ces fins. Les participants à l'étude seront les acteurs du niveau national et du niveau provincial et des équipes cadres des zones de santé. Ils seront sélectionnés de façon raisonnée et graduelle jusqu'à la saturation des informations tout en assurant une variation maximale de leur profil (administratif, médecin, infirmier, pharmacien, etc.). Les thèmes à exploiter au cours de ces interviews et focus group comprendront d'une part le processus (préparation, mise en œuvre et évaluation) du leadership dans le cadre de la mise en œuvre de la couverture sanitaire universelle.

L'observation non-participante se fera à l'aide d'une grille d'observation des attitudes des acteurs du niveau provincial et des districts sanitaires durant le processus (préparation, mise en œuvre et évaluation) du renforcement des capacités des équipes cadres des districts.

L'analyse des données sera itérative, les interviews seront enregistrées et transcrites mot à mot. Les données issues de différentes sources (revue documentaire, interviews, focus group, observation participante) seront triangulées et une analyse thématique du contenu sera conduite en ayant recours à un logiciel d'analyse des données qualitatives. Les résultats seront soumis aux participants pour répondre à la validation.

4. Questions de recherche et hypothèse

Les questions de recherche ci-après seront abordées :

1

Quel est le niveau de leadership des dirigeants ayant la responsabilité de conduire la politique de la couverture sanitaire universelle ?

2

Quel le niveau d'engagement et d'implication des cadres nationaux et provinciaux dans la mise en œuvre de la réforme sur la couverture sanitaire universelle ?

3

Quelle était la stratégie d'engagement des acteurs techniques et opérationnels dans la couverture sanitaire universelle ?

Selon la perspective des concepteurs, pourquoi et comment cette stratégie devrait améliorer les capacités des structures de santé à offrir des soins de santé de qualité

4

Comment cette réforme de la couverture sanitaire universelle est-elle mise en œuvre sur terrain ? Comment est-elle comprise et interprétée par les acteurs du niveau national et provincial ?

5

Quelles sont les effets de cette réforme en termes d'amélioration du leadership et management des districts sanitaires ? Par quel(s) mécanisme(s) et sous quelle(s) condition(s) ces améliorations (ou non) se produisent-elles ?

4.2. Hypothèse

L'absence d'un modèle conceptuel (de la réforme de la couverture sanitaire universelle) clair et adapté au contexte spécifique de la RDC créerait une ambiguïté auprès des acteurs de mise en œuvre (défaillance de la formulation). Cette ambiguïté se démontre dans la pratique par des approches diversifiées, non cohérentes et souvent réductionnistes qui ne tiennent pas compte de la complexité des systèmes.

A ceci s'ajoutent des facteurs individuels (peur de perte de position, résistance au changement, etc.) et organisationnels (mauvais recrutement du personnel, absence de développement du capital humain, trafic d'influence, faible communication, mauvaise définition de la vision, etc.) qui ne facilitent pas la mise en œuvre (défaillance de mise en œuvre). Il en résulte des faibles capacités du leadership dans la mise en œuvre de cette réforme de la couverture sanitaire universelle.

5. Confidentialité des participants.

Le protocole de recherche va être soumis à l'approbation des comités d'éthique de l'Université de Kinshasa pour approbation avant la collecte des données primaires. Nous allons aussi solliciter les autorisations préalables auprès des autorités sanitaires (nationales, provinciales) avant d'enquêter dans les organisations sanitaires et pour avoir accès à la documentation nécessaire.

Pour tout participant à l'étude, nous allons solliciter un consentement éclairé écrit avant la collecte des données afin de garantir l'impartialité exigée. Ceci se fera à travers un formulaire que reprend les identités des chercheurs, le titre de la recherche, ses objectifs, la procédure d'entretien ou de collecte des données, les bénéfices et/ou inconvénients éventuels ainsi que la garantie de confidentialité durant tout le processus de la recherche (de la collecte des données à la dissémination des résultats).

Les résultats de chaque phase de l'étude seront partagés aux participants par courriel ou présentés lors d'une rencontre pour faire correspondre la validation.

Référence

- Ministère du plan RDC. (2014). *Ministère du plan de la République Démocratique du Congo, Rapport , enquete démographique et de sante, Kinshasa*. Kinshasa.
- OMS. (2013). *OMS, le financement de la santé, le chemin vers la couverture sanitaire universelle*,. Geneve, Suisse.
- OMS. (2013). *Organisation mondiale de la santé , rapport de la soixante-sixième assemblée mondiale de l' OMS*, . Genève.
- Pinad, R., & Al. (2004). Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation. Vol. 24,. 58 – 82.
- Soucat A, & Vallet B. (2020). Un système de santé plus inclusif avec la couverture sanitaire universelle. *Les Tribunes de la santé 2020/1 (N° 63)*, 65-76.

Travail analytique en leadership et théorie de management





Le leadership est très important dans une entreprise, car il conduit à une meilleure performance des membres de l'équipe, il améliore la motivation et le moral au sein des membres et aide à réagir au changement.

Dans toute organisation humaine, il est important d'avoir un conducteur qui dispose d'une vision claire mais surtout qui vous montre le chemin à suivre dans l'atteinte des objectifs collectifs. Au-delà de cette vision qui doit être partagée par l'ensemble des membres de l'organisation, il faut noter que toutes les entreprises opèrent dans un contexte qui est soumis à des changements, a des fluctuations qui exigent des adaptations endogènes mais aussi exogènes.

Pour ne prendre que les adaptations endogènes, il faut souligner que

ces dernières sont fortement liées à la performance des personnes qui constituent cette équipe mais surtout de la manière dont chaque personne de l'équipe est motivée à s'appropriée le travail à faire.

De ce fait, dans notre étude nous voudrions examiner cette problématique dans un contexte bien précis, une administration publique ; un organisme international au sein duquel j'évolue depuis une dizaine d'années en tant qu'Expert senior en santé publique, financement et Management des systèmes de santé

principalement des pays en voie de développement. En référence aux notions apprises dans au cours de ce module ainsi que l'expérience acquise sur ce parcours professionnel, nous essayerons de mettre en lumière avec objectivité la question : Comment le leadership influence-t-il cette meilleure performance dans une entreprise ? C'est donc l'objectif de notre présente analyse.

La question de la productivité des entreprises reste au cœur des discussions de tous les acteurs du développement et surtout que nous savons tous à quel point, les entreprises contribuent à la croissance économique d'un pays. En effet, le vrai

leadership est un ingrédient essentiel qui permet de mettre en valeur les compétences individuelles de chaque membre de son équipe avec but de produire un cocktail permettant de renforcer le rendement de l'équipe avec une croissance continue du potentiel de chaque employé. A cet effet, pour bien comprendre cette question de performance qui doit être vue comme un résultat, il est important de bien analyser certains déterminants très importants dont (i) le rôle du leadership dans la performance des équipes d'une entreprise (ii) le rôle du leadership dans la motivation et le morale des équipes (iii) Comment préparer une équipe à réagir face aux changements interne et externe qu'elles rencontrent sur terrain.

1. Le rôle du leadership dans la performance des équipes d'une entreprise



La motivation est un concept très large qui a été traitée par plusieurs auteurs dont notamment dans son rôle sur la productivité des équipes. Selon le dictionnaire Larousse, la motivation du personnel dans une entreprise est le degré de dynamisme, de volonté, d'engagement et d'innovation que les employés manifestent au travail. En effet, ces derniers doivent être engagés dans leurs apports quotidiens pour augmenter la performance de l'entreprise. En se basant sur le contenu du module les théories du management et faisant une analyse critique de l'énoncé de Herzberg nous pouvons soutenir ainsi, qu'il existe deux types de

motivation qu'il faut comprendre en considération dans une entreprise; la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque est une force interne dont le but est la recherche du plaisir tandis que la motivation extrinsèque est une force externe qui oblige à agir en réponse à une circonstance extérieure.

Par ces définitions, on sait comprendre très rapidement que le leadership doit influencer aussi bien la motivation intrinsèque que la motivation extrinsèque pour amener une entreprise vers ses objectifs. En ce qui concerne la motivation intrinsèque, il est important de comprendre que pour

maintenir la volonté et l'engagement des membres d'une équipe, le modèle de leadership en dépend fortement. En effet, les acteurs d'une entreprise sont fortement influencés intérieurement par la relation qu'ils ont avec leur conducteur. Sa manière de parler, de communiquer, de soutenir

les autres dans les moments difficiles de l'entreprise et même y compris dans le partage des responsabilités sur les événements sont des facteurs importants qui poussent les équipes à une performance ou à une contre-performance.

Motivation Intrinsèque

Force interne dont le but est la recherche du plaisir

- **Relation avec le conducteur**
- **Communication positive**
- **Soutien dans les moments difficiles Partage des responsabilités**

Motivation Extrinsèque

Force externe qui oblige à agir en réponse à une circonstance extérieure

- **Conditions de travail propices**
- **Rémunérations adéquates**
- **Avantages professionnels**
- **Environnement de travail positif**

Bref, le modèle de leadership peut amener les personnes à aimer ou à détester leur propre travail et cela affectera sans doute la performance générale de l'organisation. En l'absence d'une motivation intrinsèque, il est très difficile d'obtenir un engagement des équipes vers une performance souhaitée.

En ce qui concerne la motivation extrinsèque, qui résulte principalement de la création des conditions de travail propice comme des rémunérations et de tous les avantages qui permettent aux acteurs se sentir productifs, le conducteur doit arriver à créer toutes ces conditions d'environnement propice de travail par une gestion judicieuse et donc le leadership est important dans la manière de gérer les ressources mais aussi dans la manière de les affecter en tenant compte des priorités de l'équipe.

2. Le rôle du leadership dans la motivation et la morale des équipes.



La motivation est un concept très large qui a été traitée par plusieurs auteurs dont notamment dans son rôle sur la productivité des équipes. Selon le dictionnaire Larousse, la motivation du personnel dans une entreprise est le degré de dynamisme, de volonté, d'engagement et d'innovation que les employés manifestent au travail. En effet, ces derniers doivent être engagés dans leurs apports quotidiens pour augmenter la performance de l'entreprise. En se basant sur le contenu du module les

théories du management et faisant une analyse critique de l'énoncé de Herzberg nous pouvons soutenir ainsi, qu'il existe deux types de motivation qu'il faut comprendre en considération dans une entreprise; la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque est une force interne dont le but est la recherche du plaisir tandis que la motivation extrinsèque est une force externe qui oblige à agir en réponse à une circonstance extérieure.

Par ces définitions, on sait comprendre très rapidement que le leadership doit influencer aussi bien la motivation intrinsèque que la motivation extrinsèque pour amener une entreprise vers ses objectifs. En ce qui concerne la motivation intrinsèque, il est important de comprendre que pour maintenir la volonté et l'engagement des membres d'une équipe, le modèle de leadership en dépend fortement. En effet, les acteurs d'une entreprise sont fortement influencés intérieurement par la relation qu'ils ont avec leur conducteur. Sa manière de parler, de communiquer, de soutenir les autres dans les moments difficiles de l'entreprise et même y compris dans le partage des responsabilités sur les événements sont des facteurs importants qui poussent les équipes à une performance ou à une contre-performance.

Bref, le modèle de leadership peut amener les personnes à aimer ou à détester leur propre travail et cela affectera sans doute la performance générale de l'organisation. En l'absence d'une motivation intrinsèque, il est très difficile d'obtenir un engagement des équipes vers une performance souhaitée.

En ce qui concerne la motivation extrinsèque, qui résulte principalement de la création des conditions de travail propice comme des rémunérations et de tous les avantages qui permettent aux acteurs se sentir productifs, le conducteur doit arriver à créer toutes ces conditions d'environnement propice de travail par une gestion judicieuse et donc le leadership est important dans la manière de gérer les ressources mais aussi dans la manière de les affecter en tenant compte des priorités de l'équipe.

3. Comment préparer une équipe à réagir face aux changements internes et externes qu'elles rencontrent sur terrain



Une équipe reste un ensemble pluriculturel, en son sein, elle est composée par des personnes qui ont des profils différents, des éducations différentes et des niveaux d'éducation différents. Devant plusieurs situations, les équipes feront faces aux changements internes mais aussi externes. Les changements internes affectent toujours la dynamique d'une équipe dans la mesure où par exemple chaque décision prise ne peut pas

toujours faire l'unanimité au sein du groupe et donc la manière de prendre la décision, le moment de prendre cette décision et surtout la façon dont on communique sur les décisions vont fortement influencer l'engagement des équipes dans la marche de l'entreprise et cela relève fortement du leadership du conducteur. Au-delà des facteurs internes, nous avons aussi des facteurs externes qui affectent l'environnement économique, social ou politique

dans lequel l'entreprise évolue. Pour faire face à ces fluctuations, il est important que le conducteur non seulement aligne son équipe sur des positions communes, mais surtout qu'il apprenne à montrer la direction à suivre sur la base des analyses préalables et non des sentiments. Il doit prendre conscience qu'en prenant une décision, il engage le reste de l'équipe et cela a des répercussions sur la performance de l'entreprise.

En guise de conclusion, le leadership est très capital dans la performance d'une entreprise. Il est un facteur qui joue sur plusieurs dimensions dont notamment le type de communication que le conducteur met en place, l'approche qu'il utilise pour créer de l'engagement aux équipes de s'aligner sur les objectifs mais aussi le respect mutuel et la création des conditions favorables de travail qui engendrent la motivation interne ou externe nécessaire à l'atteinte des résultats.

Bibliographie

- B., A., Ouziel, J., & Trigano, G. (2018). *valoriser le capital immatériel des entreprises innovantes*. Paris.
- C, D. (2016). *Du management au leadership agile (2nd ed.)*. Dunod.
- Chomienne H., (. (2010, novembre 19). *L'évolution du management public dans le contexte de la Modernisation de l'État, ESEN*. Récupéré sur esen.education.fr: <http://www.esen.education.fr>
- Eric, D., Elsa, J., & Anne, Y. (2002). *la culture d'entreprise pour manager autrement*. Editions d'Organisation.
- G, F., Meessen, B., & Soeters. (2014). *Boîte à outils : Financement basé sur la performance*. Washington: The World Bank.
- H, F. (1916). *Administration générale et industrielle*. Paris: (6th ed.), Dunod.
- Hoarau, J. (2023, mars 11). *Motivation intrinsèque et motivation extrinsèque [Video]*. Récupéré sur vle-uu-fr.unicaf.org: <https://vle-uu-fr.unicaf.org/mod/url/view.php?id=41860>
- J, C. (2011). *De la performance à l'excellence, Devenir une entreprise leader*.
- Lorsch, & Morse. (1970).
- Northouse. (2016).
- OCDE. (1998). L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale. *L'investissement dans le capital humain*.
- Ouziel, J. (2020). la valorisation du capital, la revue des sciences de gestion direction et gestion. 210.
- Samson, A. (2023, mars 11). *le leadership ça se developpe [Video]* . Récupéré sur vle-uu-fr.unicaf.org: <https://vle-uu-fr.unicaf.org/mod/url/view.php?id=41859&forceview=1>

Travail analytique en théorie de management et du leadership 2





Analyse critique du leadership, de la gestion stratégique et de l'élaboration de politiques.

Le leadership, la gestion stratégique et l'élaboration des politiques sont des éléments qui sont très liés. Selon (Northouse, 2016), le leadership est défini comme la capacité qu'a une personne de conduire un groupe vers des objectifs communs tout en motivant les subordonnés. La gestion stratégique concerne les questions du long terme d'une organisation, en tenant compte des changements pouvant survenir dans son fonctionnement.

Pour une bonne gestion stratégique, il est important de disposer d'un leadership qui conduise efficacement

l'organisation en se basant sur le long terme et en ayant une connaissance approfondie de l'environnement global, interne et externe, dans lequel évolue l'organisation. Pour y parvenir, le dirigeant doit posséder plusieurs qualités, notamment la capacité de donner une direction stratégique et de développer le capital humain, afin d'avoir des collaborateurs dotés de compétences en planification, gestion et contrôle, nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Sur cette question du capital humain, comme le proposent (B., Ouziel, & Trigano, 2018), il est crucial d'appliquer un leadership efficace dans les processus

de recrutement, d'intégration et de formation continue.

En outre, la gestion stratégique nécessite une communication efficace au sein de l'organisation. Cela implique que le dirigeant identifie les canaux de communication appropriés et crée un espace interactif pour recueillir les feedbacks de son équipe.

La prise de décision est également un élément clé du leadership. Le sens de la décision et la manière de la prendre influencent considérablement la dynamique des groupes et l'appropriation des actions. Cependant, les leaders stratégiques font face à plusieurs défis qui impactent leurs décisions et actions stratégiques, notamment :

- **La création et la communication d'une vision du futur.**
- **L'investissement dans le capital humain pour développer les compétences et capacités essentielles.**
- **La capacité à bien choisir et former d'autres leaders au sein de l'organisation.**

Quel est le lien entre le leadership stratégique et la planification des activités ?

Par définition, le leadership stratégique étudie les styles de leadership, la rationalisation des organisations et l'implication des employés. Pour mettre en œuvre les activités nécessaires à l'atteinte des résultats, une planification rigoureuse est indispensable. La planification est un processus qui consiste à organiser les ressources sur une période donnée afin d'atteindre les

objectifs. Parmi ces ressources, les ressources humaines occupent une place centrale. Elles nécessitent un leadership fort pour être mobilisées, développées et maintenues afin de transformer les autres ressources en résultats concrets.

Dans la mise en œuvre des projets, le leadership est crucial pour assurer un contrôle stratégique permettant de suivre la progression vers les objectifs. En effet, entre les ressources disponibles et les résultats attendus, plusieurs facteurs déterminants peuvent influencer sur le succès ou l'échec du processus de planification.

Une communication efficace est indispensable entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre, ainsi qu'entre eux et les bénéficiaires. Cela permet non seulement de clarifier les rôles et responsabilités, mais aussi de maintenir la chaîne de commandement orientée vers les résultats. Le leadership doit s'assurer que les équipes sont bien recrutées, travaillent de manière intégrée et, grâce à une communication interactive, identifier les besoins en renforcement des capacités.

Cependant, il est important de noter que certains défis peuvent survenir

dans la planification des activités, nécessitant un leadership stratégique. Parmi ces défis figurent :

La gestion des divergences au sein des groupes, qui peuvent affecter le niveau d'engagement. Par exemple, deux décideurs pourraient proposer des stratégies différentes pour atteindre un même objectif (OCDE, 1998).

Devant une telle situation, il est nécessaire d'avoir un leadership stratégique pour trouver un consensus et maintenir la focalisation.

Évaluation de l'énoncé: « Le leader est un rôle de groupe qui est associé à un poste de haut statut et qui peut être reconnu de manière formelle ou informelle par les membres du groupe ».

Le leader n'est pas seulement un titre, mais surtout un contenu en termes de ce qu'il fait, de ce qu'il offre et de la manière dont il assure l'organisation de son équipe. Un leader se définit par rapport à un groupe. Autrement dit, il est le reflet de la manière dont son action est perçue au sein de l'équipe, notamment en termes de résultats et de la motivation des membres du groupe à avancer. Ce n'est pas le titre qui confère le leadership, mais bien l'exercice d'un rôle qui se manifeste à travers des actions concrètes et la capacité à conduire les autres vers les objectifs fixés.

Je me souviens d'une expérience personnelle lorsque j'étais médecin-directeur d'hôpital vers les années 2003. Au-dessus de moi, il y'avait un médecin chef de district à qui je devais faire des rapports. Cependant, au fil du temps, j'ai

remarqué que le personnel de l'hôpital venait davantage vers moi pour chercher des solutions aux problèmes de dysfonctionnement et me demander des avis sur des questions de management et de gestion. À plusieurs reprises, j'ai rappelé qu'il existait un chef à qui ce genre de demandes devrait être adressé, mais cela ne changeait rien. J'étais en réalité un leader informel, car j'apportais suffisamment d'informations et de facilitation aux membres de l'équipe. J'avais su développer une relation de confiance avec eux, de sorte qu'ils se sentaient motivés à venir me solliciter pour obtenir des solutions.

En effet, lorsque les gens perçoivent en vous cette capacité à faciliter les processus et à faire participer tout le monde à la recherche de solutions, vous devenez une référence. Je me souviens également que j'avais une attention particulière aux problèmes sociaux des agents, notamment les situations de maladie, ce qui m'a permis de tisser des liens plus forts avec eux. Mon comportement contrastait avec celui de mon supérieur, qui avait un ton autoritaire et travaillait dans un environnement tendu, sans écouter les prestataires. Cela montre bien que le leadership se définit par le ressenti du groupe et par le contenu des actions du leader, et non simplement par le titre qu'il occupe (Samson, 2023).



Examinez les différences entre la théorie X et Y en termes de consolidation d'équipe.

La théorie X, dit que le gestionnaire suppose que ses employés sont paresseux, ont besoin de contrôle, doivent être menacés pour qu'ils fassent un travail demandé. Cette théorie peut marcher dans une situation de compétition. Principalement dans les situations de manque confiance ou quand on veut atteindre rapidement les résultats. Cette théorie n'est pas bonne à appliquer car elle ne permet pas aux membres du groupe de prendre conscience de leur rôle et surtout d'avoir une certaine appropriation. Tandis que la théorie Y, c'est là où le gestionnaire suppose que ses subordonnés aiment le travail, n'ont pas besoin d'être contrôlés ni place sous pression. Lorsqu'ils s'engagent à atteindre des objectifs organisationnels. Selon (Lorsch & Morse, 1970), la théorie Y par rapport à la théorie X est plutôt un modèle alternatif : « une invitation à l'innovation ».

Quelle est l'hypothèse derrière « l'approche axée sur les traits de caractère » et quelle est la signification de cette hypothèse en matière de leadership ?

L'hypothèse derrière l'approche axée sur les traits de caractère repose essentiellement sur la théorie du Grand homme qui stipule que les leaders sont des personnes exceptionnelles, nés avec des qualités innées, destinés à diriger ou à conduire les autres. C'est des personnes qui reflètent une

personnalité, qui se font respecter et dont les gens aiment rencontrer dans leur vie. Cette théorie me rappelle l'ancien Président des États unis, Barak Obama. Ce type de leadership donne plus de valeurs aux qualités avec lesquelles une personne est née et moins aux compétences qu'elle développe avec ses subordonnés.

La théorie des traits de leadership est l'idée que les gens naissent avec certains caractères qu'on découvre à un âge donné. Elle admet que ces personnes ont une certaines personnalités qui attirent les autres et qui font qu'on les écoute et qu'on

les suivre. Les théories des traits de leadership propose qu'un bon leadership repose sur un ensemble de traits innés qui permettent à certaines personnes de faire la différence dans ce qu'elles font. L'accent est mis ici sur la personne et non sur ce qu'il fait. Plusieurs auteurs dont Northouse en 2013 ont proposé quelques traits de caractères dont l'intelligence et la capacité intellectuelle, la confiance en soi et la capacité de faire la différence ainsi que le dynamisme et la sociabilité. À cela il faudrait ajouter que le trait de caractère de leadership met un accent pour le même auteur sur le fait que ces personnes ont souvent une tendance à rechercher des relations sociales agréables avec les équipes dans le but non seulement de tisser une relation de confiance mais surtout de s'approcher des individus et d'avoir une bonne compréhension de leur travail, de leur attente. Ce trait de caractère s'accompagne donc d'une série de valeurs qui sont très importantes à comprendre.

Les comportements axés sur les tâches facilitent la réalisation des objectifs et aident les membres du groupe à atteindre leurs objectifs. Analysez de manière critique le rôle

des leaders dans les comportements axés sur les tâches.

L'atteinte des objectifs dans une organisation est liée à plusieurs facteurs dont principalement la manière dont les membres du groupe se comportent pour réaliser une activité afin d'atteindre un objectif mais aussi qu'est-ce que le leader fait réellement pour influencer les membres de son groupe. De manière très claire, il est établi que les comportements étant une disposition dynamique et non statique, ils vont être influencés par plusieurs facteurs. Les comportements axés sur les tâches se situent dans un continuum de leadership dont notamment la forme de leadership autocratique qui pousse les subordonnés à exécuter les décisions sans contestation. Cette forme de leadership est un style directif qui s'applique dans plusieurs situations comme dans le commandement de l'armée ou les ordres sont exécutés immédiatement. La deuxième forme est la forme démocratique, ou au décours d'un processus de discussions, le chef sait quel tâche donner à qui et évite d'imposer aux membres du groupe des décisions, il encourage la participation de tous, ce qui est une très bonne chose en terme d'appropriation. Mais il est important

de comprendre que peu importe ce qui peut être fait en terme de participatif, il est toujours possible d'avoir des divergences au sein d'une équipe et que le leadership voudrait qu'on travaille pour trouver un consensus. Le style consultatif veut qu'on tienne compte des avis de chacun pour construire un chemin vers les objectifs. Toutefois, peu importe les résultats de la consultation, il faut noter qu'il arrivera des moments où le leader doit prendre la décision finale tenant non seulement compte de sa position mais aussi des avis des autres et cela peut l'amener à adopter un mode persuasif afin d'amener certaines personnes à comprendre la pertinence de la décision. Cette persuasion est très importante pour engendrer un fort engagement des tous les membres du groupe à avancer vers les objectifs fixés.

Examinez de manière critique la différence entre le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.

Le leadership transactionnel est basé sur le fait que les membres d'un groupe doivent accepter d'obéir à leur conducteur tout en acceptant une tâche de travail. Le terme transaction fait référence à un paiement ou

une motivation matérielle que le chef propose en compensation de l'effort fourni. Comme le mentionne Basse en 1990, dans le leadership transactionnel, le leader a le droit de sanctionner un membre de son équipe si le travail fait ne répond pas aux normes. Par contre, le leadership transformationnel et de changement fait principalement référence à la motivation des membres de l'équipe à faire plus que ce qui est attendu à travers une prise de conscience des subordonnés de l'importance des objectifs fixés. En analysant ces deux types de leader, on peut très facilement dire que le leadership transactionnel s'appuie principalement sur la motivation extrinsèque tandis que le leadership transformationnel agit principalement sur la motivation intrinsèque. Dans le premier cas, une limite est qu'en absence d'incitation ou de récompenses qu'on présente, le membre risque ne pas avoir à cœur les objectifs visés. Il s'agit donc d'un leadership très éphémère qui peut disparaître en l'absence de ce paiement. Par contre et selon moi, le leadership transformationnel, vise à réveiller une prise de conscience de chaque membre sur les objectifs fixés par le groupe. Ce dernier est plus durable et peut rester même en l'absence des incitations.

Toutefois, il est important de comprendre que pour réveiller une motivation intérieure des membres du groupe à un objectif donné, ces derniers doivent avoir une bonne compréhension des objectifs fixes, une motivation de la manière dont ils sont traités, mais surtout une détermination à engager leur temps, leur énergie dans cette voie. Dans ce cas précis, la relation chef – subordonné est fondamentale à bien gérer pour maintenir cette motivation interne. Il faut souligner aussi qu'il est possible pour certaines situations d'avoir les deux types de leadership qui induisent la motivation extrinsèque et intrinsèque à la fois.

**Dans quelle mesure
le leadership
transformationnel reflète-
t-il le changement ?
Illustrez votre réponse
en donnant un exemple
d'étude de cas.**

Le leadership transformationnel reflète un changement dans une organisation et je vais illustrer cela par une expérience vécue. En 2010, nous avons mis en place en République Démocratique du Congo un système de paiement des

prestataires des soins basés sur la performance (Performance based financing). Ce système consistait à proposer aux prestataires des soins des récompenses en argent sur la base du nombre des services de santé produits comme le nombre des enfants vaccinés, les nombres des accouchements réalisés, les nombres des séances de sensibilisation effectuées. Cette stratégie avait permis de voir l'utilisation des services s'améliorer en terme des nombres d'utilisateurs. Sur la base de cette rémunération payée pour chaque acte posé, on a vu l'engouement des prestataires à offrir des services de santé. Mais cette performance est tout de suite tombée quand les structures de santé ne recevaient plus cette rémunération. Il s'agissait bel et bien d'un système de rémunération qui ne tenait pas compte de la vraie motivation interne des gens. Dans d'autre situation, nous avons vu des prestataires réaliser les mêmes performances sans incitation financière. En parlant avec ces prestataires, ils ont évoqués en premier une question de prestige, faire correctement son travail n'est pas forcément une question de paiement car au-delà du paiement qui est évidemment nécessaire, la reconnaissance qu'on reçoit de son chef, de ses usagers des services est

une forme de paiement et une forte appréciation dans la communauté.

A travers ce cas, on voit très bien que le leadership transformationnel pousse les gens à changer de l'intérieur, à aimer leur travail, à prendre conscience de ce qu'il doit faire pour atteindre les objectifs sans forcément le faire pour l'argent. Un tel comportement est durable et permettra aux membres du groupe de plus s'impliquer et de toujours s'approprier le travail demandé

Selon vous, quel est le principal inconvénient du leadership transactionnel et pourquoi ?

Le leadership transactionnel est un modèle basé sur un paiement qui permet à l'agent de faire un travail qu'on lui demande. Le principal inconvénient de ce modèle de leadership repose sur le manque de motivation intrinsèque des membres du groupe. En effet, les membres du groupe travaillent uniquement pour le paiement et cela est très fragile car à l'absence de ce paiement, les membres n'auront plus en engagement à suivre les instructions. Ainsi, cet inconvénient peut engendrer deux conséquences néfastes sur la dynamique du

groupe. La première conséquence est le fait que le conducteur du groupe pensera qu'il faut seulement une incitation financière pour faire adhérer les membres de son groupe à une décision. Cette situation peut diminuer le leadership du dirigeant sur son groupe car il risque de penser qu'en absence des motivations financières, il est impossible d'exercer une influence sur son groupe en terme d'engagement, ceci est une conséquence qui peut diminuer son rôle dans l'engagement du groupe. Du côté du groupe, le fait de s'attendre forcément à un paiement pour faire un travail peut installer une influence uniquement liée à l'argent et cela ne donne pas une appropriation de l'action donnée. Le leadership transactionnel reste un modèle de motivation très peu durable. Un inconvénient majeur reste que ce leadership crée une humeur effrayante et stressante. Ce leadership ne favorise pas l'innovation et la créativité car les personnes restent tout simplement liées à l'argent et sans forcément avoir un engouement à l'émulation et la créativité.

Comme mentionné plus haut, le leadership transactionnel a un effet néfaste sur la santé des membres de l'équipe et peut entraîner des tensions entre les membres en lieu et place

d'engager les complémentarités. Le leadership transactionnel n'encourage pas non plus l'esprit d'équipe car chaque membre voudrait prendre le maximum de son paiement ou sa motivation en concentrant l'effort sur lui.

Examinez de manière critique si le leadership est un élément essentiel de la gestion d'entreprise.

Une entreprise est un ensemble de personnes réunies pour atteindre des objectifs fixés à travers une gestion des ressources. Pour comprendre le rôle du leadership dans la gestion d'une entreprise, il faut placer ce dernier sur les différentes composantes d'une entreprise. Premièrement, dans la définition même de la vision de l'entreprise, il est important d'avoir un leadership qui définit cette vision et qui la partage avec les membres de l'entreprise afin qu'ils comprennent ou on veut amener l'entreprise. Deuxièmement, comme nous le savons, la première fonction du management reste la planification. Dans ce cas précis, c'est savoir comment l'entreprise va développer des approches pour gérer les ressources et atteindre les objectifs

opérationnels. Dans ce processus de planification, le leadership est nécessaire non seulement pour mobilisation de manière participative des ressources humaines à la définition des priorités mais surtout au mode de gestion des ressources matériels, financières et même du temps.

Une entreprise a besoin que les ressources humaines qui travaillent dans un environnement complexe mais surtout qui soit capable de définir des innovations devant des situations difficiles. Cela impliquera un leadership transformationnel qui poussera les membres de l'entreprise à des innovations et à une motivation interne pour résoudre les problèmes qui se posent et cela nécessite une bonne coordination des acteurs.

Une autre dimension importante reste la communication qui est une fonction fondamentale qui nécessite un bon leadership. En effet, le chef d'entreprise doit assurer qu'il communique régulièrement avec son équipe non seulement sur le processus mais aussi sur les résultats qui sont obtenus au sein de l'entreprise. Mais aussi, il faut noter que le leadership est important pour la régulation de la communication entre les différents acteurs d'une entreprise.

Bibliographie

- B., A., Ouziel, J., & Trigano, G. (2018). *valoriser le capital immatériel des entreprises innovantes*. Paris.
- C, D. (2016). *Du management au leadership agile (2nd ed.)*. Dunod.
- Chomienne H., (. (2010, novembre 19). *L'évolution du management public dans le contexte de la Modernisation de l'État, ESEN*. Récupéré sur [esen.education.fr](http://www.esen.education.fr): <http://www.esen.education.fr>
- Eric, D., Elsa, J., & Anne, Y. (2002). *la culture d'entreprise pour manager autrement*. Editions d'Organisation.
- G, F., Meessen, B., & Soeters. (2014). *Boîte à outils : Financement basé sur la performance*. Washington: The World Bank.
- H, F. (1916). *Administration générale et industrielle*. Paris: (6th ed.), Dunod.
- Hoarau, J. (2023, mars 11). *Motivation intrinsèque et motivation extrinsèque [Video]*. Récupéré sur vle-uu-fr.unicaf.org: <https://vle-uu-fr.unicaf.org/mod/url/view.php?id=41860>
- J, C. (2011). *De la performance à l'excellence, Devenir une entreprise leader*.
- Lorsch, & Morse. (1970).
- Northouse. (2016).
- OCDE. (1998). L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale. *L'investissement dans le capital humain*.
- Ouziel, J. (2020). la valorisation du capital, la revue des sciences de gestion direction et gestion. 210.
- Samson, A. (2023, mars 11). *le leadership ça se développe [Video]*. Récupéré sur vle-uu-fr.unicaf.org: <https://vle-uu-fr.unicaf.org/mod/url/view.php?id=41859&forceview=1>

Travail analytique en méthode et processus commerciaux



Introduction d'un logiciel comptable pour l'amélioration de la gestion commerciale d'une entreprise

1. Présentation du produit

La transparence dans la gestion des entreprises est l'un des défis majeurs auxquels les gestionnaires font face (Lakhal & Amal H, 2010) Pour améliorer la transparence dans la gestion financière de notre société, nous avons jugé d'introduire un logiciel comptable COMEX qui va permettre de rationaliser la gestion des finances de notre entreprise et surtout supprimer la gestion papier actuelle. Ce logiciel s'appelle COMEX, un logiciel comptable qui permet de professionnaliser la gestion financière d'une entreprise. Il permet de gagner du temps, d'assurer la transparence, d'améliorer le transfert des données et de générer très rapidement les différents rapports attendus.

Le logiciel COMEX est un produit local et donc son utilisation est une façon de promouvoir les compétences locales qui se développent très rapidement avec le développement de l'intelligence artificielle. Ainsi, le monde de la gestion des entreprises profite aussi du développement du numérique actuel pour faire des progrès. L'intelligence artificielle est une discipline scientifique qui combine l'informatique, les mathématiques, l'ingénierie et la statistique et est très bénéfique pour le monde de la gestion (Charlin, 2017).

Le logiciel COMEX sera introduit dans une entreprise commerciale qui présente beaucoup de problèmes de gestion financière qui ont été révélés lors des audits financiers.

2. Stratégie de promotion

Pour arriver à faire la promotion de COMEX, nous procédons par les quatre étapes suivantes en misant également sur une forte participation des bénéficiaires :

a. Identification de la problématique qu'on veut résoudre dans la gestion financière de l'entreprise.

Apporter un nouveau produit dans un système doit se baser sur une motivation à résoudre un problème bien identifié pour permettre à ce nouveau produit d'apporter une valeur ajoutée dans son utilisation. C'est pour cette raison que de manière participative, après plusieurs discussions avec les parties prenantes, nous avons premièrement évalué l'actuelle gestion et avons identifié 4 problèmes qui sont (i) le retard dans la production de la comptabilité de l'entreprise suite à des manipulations manuelles des données (ii) des erreurs dans la comptabilité entraînant parfois des révisions du travail fait (iii) le manque de transparence suite à une faible traçabilité des données (iv) L'absence de traçabilité des informations en l'absence des gestionnaires qui détiennent les livres comptables. Un accent est mis surtout sur la traçabilité dans la gestion des données financières, qui redonne la confiance au sein de l'entreprise. La traçabilité

améliore la confiance mutuelle des parties prenantes dans une entreprise. Elle vise à mémoriser les idées, les documents, les annotations (David & Al, 2003).

Ces problématiques qui handicapent fortement la gestion financière de l'entreprise, exigent des innovations et dans le cas d'espèce, l'utilisation de COMEX comme un logiciel comptable.

b. Démonstration des fonctionnalités du produit auprès des décideurs

Étant donné que la décision d'introduire le logiciel COMEX doit venir du conseil d'administration de l'entreprise et du comité directeur, une séance d'information et de formation du conseil d'administration a été faite. Ce renforcement des capacités consistait à obtenir l'adhésion des décideurs au changement. L'appropriation est très importante dans tout processus de changement (Bédé & Al, 2012).

Ainsi donc, après une approbation du conseil d'administration, avant de présenter le logiciel aux utilisateurs, nous avons procédé à une séance

de formation et de persuasion des décideurs de l'entreprise. Ici, il s'agit d'organiser des séances de travail avec le Directeur général, le directeur administratif et financier, mais aussi les membres du conseil d'administration de l'entreprise. Cette démarche vise à obtenir l'appropriation des décideurs, mais surtout leur accompagnement dans le changement de paradigme de gestion de l'entreprise.

c. Formation du personnel

Après l'acceptation et la compréhension des décideurs de l'entreprise, nous avons organisé une session de renforcement des capacités de tout le personnel impliqué dans la gestion financière. Cette formation permet de montrer au personnel le bien fondé du produit, ses exigences, mais surtout de recevoir des agents des questions éventuelles. Au cours de cette formation, nous mettons fortement en avant les

bienfaits du logiciel en démontrant notamment les gains apportés dans la gestion financière. Ces gains sont particulièrement l'exactitude des données, le renforcement de la transparence, ce qui diminue les risques financiers, mais aussi la rapidité de production des rapports, ce qui améliore considérablement la promptitude des rapports.

d. Installation du logiciel et supervision formative.

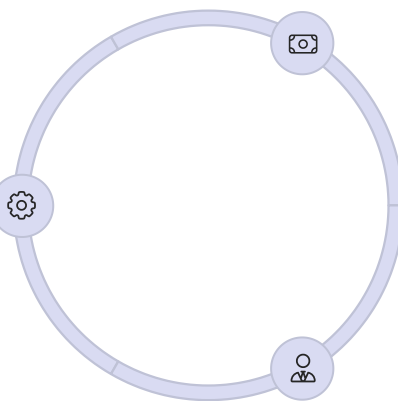
Une fois la formation finie, nous procédons à l'installation du logiciel et assistons les utilisateurs dans les premières pratiques afin d'assurer que la manipulation est maîtrisée. Vu qu'il s'agit d'un outil, un plan de supervision sera mis en place pour identifier les points faibles et formuler les recommandations. La supervision est un outil de supervision qui vise à renforcer les capacités des acteurs.

3. Acceptabilité

Pour être efficace, tout changement doit être accepté par les cibles. Dans ce cas précis, trois types d'acceptabilité ont été identifiés. Il s'agit de l'acceptabilité technique, financière et professionnelle.

a. Acceptabilité technique

L'utilisation efficace d'un nouveau produit dépend fortement des capacités techniques des utilisateurs et ces capacités sont fortement liées à leur formation de base, mais surtout à la comptabilité entre l'outil et les pratiques techniques de l'institution. Dans le cadre du logiciel COMEX, une évaluation des compétences techniques des prestataires a été faite pour s'assurer qu'il n'existe pas de gaps dans la manipulation technique du logiciel. Tous les gaps identifiés ont fait l'objet de sessions de renforcement des capacités. Lors de cette démarche, des écarts peuvent être identifiés et doivent être corrigés par la formation ou les appuis-conseil.



b. Acceptabilité financière.

L'acquisition du logiciel et son entretien vont fortement dépendre de la capacité financière de l'entreprise qui doit être capable de se procurer le logiciel et en assurer la maintenance. COMEX ne doit pas être imposé de risque de ne pas être bien utilisé dans la suite. Ainsi, pour une bonne acceptabilité financière, l'introduction du logiciel doit se planifier en collaboration avec les gestionnaires de la société et assurer que l'entreprise dispose des moyens pour son acquisition et son entretien.

c. Acceptabilité professionnelle.

S'assurer que les personnes qui vont manipuler ce logiciel ont le profil professionnel qu'il faut. Pour cela, ce profil doit être connu d'avance et permettre d'avoir des personnes qui ont les prérequis d'utiliser ce produit. Cette acceptabilité est importante et constitue une base de départ pour réussir ce processus.

3. Acceptabilité

Pour être efficace, tout changement doit être accepté par les cibles. Dans ce cas précis, trois types d'acceptabilité ont été identifiés. Il s'agit de l'acceptabilité technique, financière et professionnelle.



a. **Savoir écouter et susciter la curiosité.**

Étant donné que le logiciel apporte pratiquement une réforme dans la manière de travailler, il faut prendre suffisamment de temps pour écouter les bénéficiaires sur leur perception, écouter leurs questions et ainsi engager une discussion qui suscite la curiosité d'utilisation de ce nouveau logiciel. Cette approche d'écoute est très importante, car elle place les utilisateurs au-dessus de l'outil et non en dessous. Mais aussi, elle permet de montrer que l'outil n'est pas imposé, mais qu'il vient résoudre une problématique existante. Sur ce point, se mettre toujours en tête que le succès de l'outil dépendra fortement de 'comment les utilisateurs s'en servent'.



b. **Savoir rester bienveillant, être capable de ne pas juger.**

Il est évident que tout nouveau produit vient changer des anciennes habitudes, des anciennes façons de travailler et de faire le management dans cette perspective, il faut rester positif et accompagner le personnel dans ce changement pour permettre un suivi des performances et une documentation des bonnes pratiques et des défis rencontrés.



c. **Savoir Co construire.**

Faire cheminer l'autre, mais également accepter de cheminer soi-même vers lui. Des missions de supervision seront planifiées pour permettre une réussite de l'intégration de ce logiciel et sa bonne utilisation afin de résoudre les problèmes de l'entreprise.

5. Concurrence du produit

Pour justifier et renforcer l'utilisation du produit sur le marché, nous allons travailler sur cinq facteurs.

a. Le prix.

Le logiciel COMEX est très accessible financièrement, ce qui permet de l'acheter très facilement pour les petites et moyennes entreprises comme dans le cas précis, l'entreprise concernée.

b. Le temps.

Son utilisation permet de faire des gains énormes en termes d'utilisation de temps. À titre d'exemple, une comptabilité qui prenait en moyenne trois jours pour sa finalisation, aujourd'hui avec l'introduction du logiciel, on a besoin seulement de deux heures au maximum pour générer toutes les informations financières. Ce gain de temps en termes d'efficacité permet de gérer la concurrence vis-à-vis des autres logiciels connus qui exigent 6, 7 heures.

c. L'efficacité.

En effet, l'introduction du logiciel comptable COMEX permet de réduire considérablement le temps de travail, éviter une utilisation massive des papiers et moins du personnel de contrôle. Cet aspect permet de faire économiser les ressources de l'entreprise en plus de gagner sur la qualité du travail.

d. La transparence.

Contrairement aux autres modèles de gestion, le logiciel COMEX offre une très grande transparence dans la gestion financière partant d'un simple code d'accès que tout le monde peut avoir. Les données sont accessibles et permettent une très bonne traçabilité de toutes les informations financières et donc utilisables pour prise des décisions.

6. Coût de l'opération

Rubrique	Coût USD
Achat du produit	3000 \$
Installation du produit	500 \$
Formation du personnel	500 \$
Supervision des équipes / forfait annuel	1200 \$
Total	5200 \$

7. Influence du produit

L'influence de COMEX va principalement s'appuyer sur les dimensions suivantes :



Qualité des données financières. En effet, l'augmentation de la qualité des données est un facteur d'influence très important sur la qualité des services qui sont offerts à la communauté. La prise des décisions va s'appuyer sur des données fiables et solides.



Promptitude des rapports périodiques. Le fait de rendre à temps les rapports de comptabilité permet des prises de décisions rapides et surtout d'anticiper sur des risques comme les dépassements budgétaires, les déficits de trésoreries, la fraude, etc.



Transparence. Comme mentionné, il s'agit d'une dimension qui va permettre de rendre traçable les flux d'informations liées à la gestion financière et donc renforcer la confiance mutuelle au sein de l'entreprise.

8. Conclusion

À travers ce développement, on se réalise que l'introduction d'un nouveau produit dans un système ne peut pas se faire au hasard. Elle doit se planifier et exige une appropriation des bénéficiaires et une bonne compréhension de son utilisation. Dans la pratique courante, il est aussi important de montrer la valeur ajoutée du produit et les bénéfices que cela engendre sur l'amélioration des services.

L'introduction du produit doit faire face à des concurrences qu'il faut connaître, anticiper et gérer principalement en rendant compétitif le produit en introduction.

Références

- Bédé D., & Al. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises, Management & Avenir. *L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité*, pp. 83 - 106.
- Charlin, L. (2017). Intelligence artificielle : une mine d'or pour les entreprises, Gestion (Vol. 42). pp. 76- 79.
- Lakhal, & H Amal. (2010, Décembre 14). *La transparence de l'entreprise et la structure de propriété : cas des entreprises françaises*. Récupéré sur [<https://hal.science/hal-00481084v1>



Travail analytique du rapport de la société LVMH



I. Présentation de l'entreprise



Créé en 1987, le groupe LVMH réunit aujourd'hui 75 Maisons d'exception qui crée des produits de haute qualité. Il est le seul acteur de l'industrie du luxe présent simultanément dans cinq secteurs majeurs : Vins & Spiritueux, Mode & Maroquinerie, Parfums & Cosmétiques, Montres & Joaillerie et Distribution sélective. Le Groupe est également présent dans l'Hospitalité et les Médias. Il compte aujourd'hui plus de 196 000 collaborateurs à travers le monde et a enregistré, en 2022, des ventes de 79,2 milliards d'euros. Aujourd'hui la domination des grandes sociétés dans l'industrie du luxe est un phénomène récent (Donzé P, 2018)

Aujourd'hui, les grandes sociétés prennent de la place de plus en plus dans les sociétés du luxe. Selon une enquête rendue publique par le cabinet Deloitte en 2015, plusieurs entreprises travaillant dans le secteur de luxe ont réalisé des ventes de produits au-delà de deux milliards d'USD en 2013 (Deloitte, Global power of Luxury Goods 2015. Deloitte Touche Tohmatsu Ltd, 2015)

Les secteurs d'activités du groupe LVMH

- Les vins et spiritueux ;
- La mode et la maroquinerie
- Les parfums et cosmétiques
- Les montres et la joaillerie
- La distribution sélective
- L'hôtellerie et autres activités
- Les médias

Actionnaires

	Actionnaires	%
1	Groupe familial ARNAULT	48,18
2	Capital Research & Management	1,73
3	The Vanguard group	1,31
4	Thornburg Investment Management	1,15
5	Banque central de Norvège	1,10
6	Fidelity Management & Research	0,94
7	Amundi	0,59

I.2. Les performances financières durant les 5 dernières années

Données financières en millions d'euros				
Année	Chiffres d'affaires	Résultat net part du groupe	Capitaux propres	Dettes financières à long terme
2022	79 184	14 084	56 604	9 201
2021	64 215	12 036	48 909	9 607
2020	44 651	4 702	38 829	4 241
2019	53 670	7 171	38 365	6 206
2018	46 826	6 354	33 957	5 761

II. Vision

Le Groupe s'inscrit dans une dynamique à long terme propice à faire grandir ses 75 maisons dans le respect de ce qui les rend uniques. Toutes portent, à travers le monde, la vision du groupe LVMH qui est de permettre aux humains de vivre dans ce qu'il a de plus raffiné.

III. Mission

Leader mondial de luxe, LVMH déploie depuis sa création en 1987. Le groupe s'inscrit dans une dynamique à long terme propice à faire grandir ses 75 maisons. La mission de LVMH est de vivre dans ce qu'il a de plus raffiné.

IV. Analyse FFOM de l'entreprise

1. Analyse interne

Force

- Le groupe LVMH dispose d'une parfaite structuration interne en matière d'organe de gestion. Un conseil d'administration, un comité exécutif et un comité d'audit de la performance, le comité de sélection des administrateurs et des rémunérations, un comité d'éthique et du développement durable, les commissaires aux comptes.
- Le groupe LVMH dispose d'un système de suivi de performance qui permet de suivre les KPI (Keys performance indicators) sur l'ensemble des productions et des activités mises en œuvre.
- Le groupe LVMH dispose d'un règlement qui fixe les rôles et responsabilités des associés.
- Le groupe LVMH dispose d'un système de vérification des informations qui sont produites dans le contexte de la réalisation des activités.
- Le groupe LVMH offre une large sélection de produits, ce qui permet d'atteindre plusieurs clients.

Faiblesse

- Le groupe LVMH ne dispose pas d'un grand partenariat Nord-Sud (Europe – Afrique)
- La société alloue un montant très faible dans le domaine de la recherche

2. Analyse externe

Opportunités

- L'augmentation mondiale de la demande en hôtellerie et en produits domestiques est une opportunité pour permettre à l'entreprise d'améliorer son offre et sa productivité.
- La fin de la pandémie de la COVID-19 qui a permis au secteur de l'hôtellerie et du tourisme de reprendre permet d'améliorer la clientèle du groupe LVMH.
- La révolution numérique avec notamment la flambée de l'e-commerce qui permet d'améliorer les transactions de vente et surtout de minimiser les coûts d'exploitation. En effet, le développement de l'intelligence artificielle (IA) et de la connectivité ont permis un fort développement des ventes en ligne.

Menaces

- La guerre en Ukraine qui affecte certaines transactions notamment vers certains pays Africains
- L'instabilité mondiale suite à plusieurs conflits entre états. Ces situations affectent les importations et les exportations et ceci peut être une difficulté pour les importations des matières premières et l'exportation des produits sécurisés.

V. Management stratégique du groupe LVMH

Cette section est fortement consacrée à une analyse plus globale de l'entreprise tenant compte des déterminants du management stratégique d'une entreprise.

1. Analyse stratégique et planification

Le groupe LVMH se développe dans un environnement économique très rentable notamment par rapport aux produits qu'il offre avec une forte demande du produit qu'il propose dans plusieurs pays. Le groupe a diversifié ses produits et ses gammes mais surtout collabore avec d'autres entreprises commerciales, de fabrication et de vente. La vision stratégique du groupe s'inscrit dans une dynamique à long terme propice à

faire grandir ses 75 maisons dans le respect de ce qui les rend uniques. Toutes portent, à travers le monde, la vision du groupe LVMH, qui est de permettre aux humains de vivre dans ce qu'il a de plus raffiné. Le groupe LVMH a mis en place des stratégies délibérées qui vont fortement miser sur des stratégies commerciales très diversifiées.

2. Stratégies/objectifs à long terme

La diversification des activités du groupe LVMH va conduire vers une croissance car les produits vendus seront très achetés au vu des prix et surtout de l'amélioration de la qualité croissante. Ces éléments vont sans doute concourir à la performance souhaitée du groupe.

Le développement du marché mondial caractérisé par une forte demande des produits et services du groupe vont fortement orienter les actions de marketing et surtout de l'utilisation des plateformes numériques. Le marché pour ce produit penche vers une augmentation de la demande avec une offre très insuffisante. Cette demande aura un impact sur la commercialisation

Le développement des produits passera par un marketing et un travail avec les agences de communication pour renforcer la confiance des clients autour de la durabilité des produits, autour de son efficacité et surtout autour de sa rentabilité comparer aux produits des concurrents.

Dans la stratégie au long terme, le groupe LVMH se propose de travailler avec d'autres entreprises sous forme de consortium ou de sous-traitance pour optimiser son rendement dans la vente. Il s'agit notamment de travailler avec les sociétés commerciales qui disposent des grands réseaux de vente dans les pays, les milieux de consommateurs ainsi que les sociétés de communication et de publicité. Le groupe LVMH peut se projeter dans les prochaines années d'avoir donc d'autres consortiums dans lequel il sera comme chef de file. Pour y arriver, le groupe LVMH va recourir à des contrats de consortium avec notamment des distributeurs influents mais aussi avec des opérateurs locaux qui peuvent servir de représentation. Cette approche de capitalisation va permettre une augmentation de la couverture des services.

Le contrat de consortium est un accord de coopération, plus couramment dénommé, groupement momentané d'entreprises, conclu entre deux ou plusieurs personnes physiques et/ou morales qui s'engagent à exécuter, chacune en ce qui concerne, des prestations distinctes en vue d'une opération commune déterminée. Cette convention ne donne pas naissance à une société et ne confère pas au groupement qu'il crée la personnalité morale (Chenut, 2001).

3. Stratégies/objectifs à court terme d'autres entreprises et les tactiques fonctionnelles

Étant donné que le groupe LVMH est une entreprise de fabrication et de vente, sa stratégie à court terme va se focaliser sur des domaines qui vont booster à la fois la production mais aussi la vente tenant compte de l'évolution de l'environnement économique et surtout de la concurrence.

4. Développement des nouvelles politiques qui renforcent l'action du groupe LVMH.

Le groupe LVMH utilisera deux politiques pour renforcer son action sur le terrain notamment en vue d'améliorer la vente. Il s'agira de l'externalisation et de la mise en place des consortiums dans les pays à faible pénétration du marché local. L'externalisation peut être définie comme le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne (Barthélemy J, 2004)

Dans le premier cas, pour maximiser les bénéfices et réduire le coût, le groupe LVMH va externaliser le service des ventes dans certains pays qui offrent un grand nombre de vendeurs. L'externalisation va permettre de confier ce travail à un expert du domaine et ainsi de gagner en temps et en qualité. La technique de l'externalisation va aussi permettre une réduction des coûts de transaction. La théorie des coûts de transaction (TCT) appréhende la question de l'externalisation au travers du concept d'intégration verticale. Cette problématique y est tellement centrale qu'elle constitue pour cette théorie the archetypal problem (Williamson, 1998). La TCT a engendré de très nombreuses études empiriques qui ont testé le modèle explicatif de l'intégration verticale avec de très bons résultats (Chanson, 2023).

Dans le cas précis, le choix de l'externalisation sera précédé d'une grande évaluation des avantages que cela va offrir et selon quelle modalité. Elle permettra de s'assurer de la qualité des accessoires qui seront produits, du temps que cela va prendre et du coût de la production des services. Le groupe LVMH va par cette politique, réduire drastiquement le coût et gagner en termes de délai de fabrication afin de faire face à la demande. Trois indicateurs seront mis en place pour suivre le succès de cette externalisation. (i) le délai de livraison des produits et des biens (ii) le coût de production des services (iii) la satisfaction des clients lors des enquêtes de satisfaction.

La deuxième politique est celle du consortium avec des sociétés notamment celles qui travaillent dans l'exportation des produits locaux et disposent des réseaux commerciaux très développés. Le consortium peut devenir un moyen très efficace pour permettre aux petites et moyennes entreprises de financer des actions de grandes envergures (Institut de la statistique du Québec, 2014). La mise en place du consortium veut renforcer le travail de l'entreprise dans les domaines suivants :

- L'augmentation de l'expertise dans les domaines couverts par le groupe LVMH. En effet, en s'accroissant avec d'autres entreprises de vente ou de marketing, le groupe LVMH permet d'avoir une plus grande expertise qui va permettre de mettre en place des modèles d'innovation pour permettre une grande performance des produits et services. Ce capital intellectuel mis ensemble est un facteur d'amélioration de la production qui va sans doute permettre de produire des articles de qualité et ainsi faire face à des concurrences sur le marché de l'automobile.

- L'augmentation du chiffre d'affaires car les nouvelles entreprises vont mettre leurs capitaux ensembles et ainsi permettre d'acheter plus de produits bruts et augmenter le volume de production des produits et articles finis. La capacité financière améliorée permettra de miser sur des gros marchés et faire face à des grandes commandes.
- Les échanges technologiques entre les anciennes entreprises vont permettre d'accroître la qualité des produits et surtout le délai de livraison. Ces échanges pourront aussi permettre de développer des approches innovantes dans la fabrication et se mettre à jour avec les nouvelles technologies de l'information et de communication.

Pour arriver à mesurer ces domaines, des indicateurs SMART (Spécifique, mesurable, atteignable, réalisable dans le temps) seront mis en place pour permettre au Management stratégique de l'entreprise de bien évaluer les progrès. Le groupe LVMH va fortement mettre un accent sur la flexibilité de sa planification et adapter à chaque circonstance les stratégies de mise en œuvre. Ces évaluations se feront aussi pour l'environnement externe afin de s'adapter aux évolutions du contexte politique, économique, social, technologique, juridique et environnemental. Ces éléments vont fortement influencer la clientèle ainsi que ses besoins qui nécessitent d'être prise en compte dans le cadre du management global de l'entreprise.

5. Contrôle stratégique et amélioration continue de la qualité des services du groupe LVMH.

Pour assurer tout ce travail, un contrôle stratégique est indispensable afin de s'assurer que les différents départements travaillent en parfaite cohérence et s'alignent sur les objectifs de l'entreprise. Ce contrôle stratégique va fortement impliquer une bonne communication interne et externe. En ce qui concerne la communication interne, elle sera basée principalement sur la chaîne de vente tenant compte des stratégies court et long terme. Et pour ce qui est de la communication externe, elle se chargera de mettre les membres du consortium au même niveau de l'information pour permettre un bon alignement sur les objectifs communs. Les cadres de partenariats et de collaboration entre entreprises seront régulièrement évalués et ajustés.

Pour développer plus de la qualité dans l'offre des services et augmenter la clientèle, le service client va jouer un rôle très important dans l'organisation des services de la société. Cette amélioration passera par des évaluations de la satisfaction des attentes des clients et l'identification des points d'amélioration qui feront l'objet des discussions durant les meetings de travail.

VI. Évaluation des résultats

Cette section a fait quelques analyses issues du rapport financier semestriel du 30 Juin 2018.

1**Chiffre de vente du 30 juin au 31 décembre 20172 [page 2 du rapport]**

Ce tableau nous montre visiblement que le chiffre augmente depuis 2017. Mais le taux d'accroissance reste constant.

2**Vente par zone géographique de destination [page 6 du rapport]**

Ce tableau nous montre que les États-Unis et l'Asie hors Japon sont restés les zones performantes. Par contre, la France et le Japon sont au bas de l'échelle et ils devront donc faire objet d'une analyse stratégique et opérationnelle minutieuse pour apporter des améliorations. Toutefois, il ne faut pas occulter la dimension de la démographie dans ces proportions. Les zones les plus peuplées peuvent avoir un plus grand nombre de clients.

3**Magasins - en nombre (Page 2 du rapport)**

Ce tableau montre visiblement que le nombre de magasins est en croissance depuis 2017 mais il est possible par le renforcement des cadres de partenariat d'avoir encore plus de magasins.

4**Dettes financières nettes – en millions d'euros (Page 3 du rapport)**

La dette a fortement galopé entre Juin 2017 et Décembre 2017. Mais elle a ralenti après entre Décembre 2017 et Juin 2018. Il est sans doute clair que le groupe LVMH doit mettre en place une vraie stratégie de gestion de la dette.

5**Ventes par groupe d'activités (Page 6 du rapport)**

Ce tableau montre à que la vente des montres, des vins sont au bas de l'échelle. Pour y arriver, il est important de développer des stratégies commerciales qui augmentent la demande de ces produits.

6**Charges par nature (Page 53 du rapport)**

Ce tableau nous montre à suffisance que très peu de moyens sont investis dans la recherche alors que c'est un domaine qui peut aider à mettre en place des politiques d'innovation et d'amélioration de la production. Par contre les charges du personnel sont les plus élevées et le groupe LVMH devrait s'assurer de la performance de chaque ressource humaine. Il faut noter aussi des progrès sur la réduction des charges de loyer entre 2017 et 2018. Cette diminution des charges est un effort important.

VII. Conclusion

Le groupe LVMH est une structure qui montre une bonne performance de manière générale. Toutefois, à travers cette analyse de gestion financière et de développement stratégique, des actions peuvent être menées pour encore plus de croissances.

Références

- Barthelemy, J. (2004). Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue française de gestion (no 151)*, 9 - 30.
- Benserbea F, & Le Golf J. (2021). la compétition PPR-LVMH comme modèle d'affrontement construit par les acteurs, La dynamique concurrentielle : acteurs singuliers, stratégies plurielles, Éditi. *Les fondements interpersonnels de l'interaction stratégique*.
- Chanson. (2003). Externalisation et performance dans la relation client-prestataire,. *Revue française de gestion /2 (no 143)*, 43 à 54.
- Deloitte. (2015). Global power of luxury goods. *Global power of luxury goods*.
- Donzé, P., Richemont , & Kering. (2018). The birth of luxury big business: LVMH. *Global Luxury*, pp 19-38.
- Institut de la statistique du Québec . (2014). *Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2011, Québec, Canada* . Québec .
- Kapferer, J.-N., & tabatoni, o. (2013). The LVMH–Bulgari agreement: Changes in the luxury market that lead family companies to sell up. *Journal of Brand Strategy*, 389-402.
- the CEO of LVMH Fashion Group, P. o. (2014). The business of creating desire': An interview with the CEO of LVMH Fashion Group, Perspectives on retail and consumer goods summer. (T. T. Sibony O, Intervieweur)

10

Travail analytique sur la gestion financière du groupe ACCOR



Présentation du groupe ACCOR



Ayant son siège basé à Issy-les-Moulineaux, le groupe Accor est un complexe hôtelier français fondé en 1967 par Gérard Pélisson et Paul Du-brule. Présent dans 110 pays avec un portefeuille de 5 445 hôtels et 300.000 employés répartis à travers le monde, avec plus de 40 marques dans les segments de luxe. Le groupe est inscrit à la Bourse de Paris et était membre du CAC Next 20 jusqu'en septembre 2020. Et Selon les statistiques à date, Accor est actuellement classé 1er groupe hôtelier en Europe et 6ème sur l'échelle mondiale (fr.wikipedia.org, 2023).

Accor est un acteur majeur du secteur hôtelier, ayant pour activité principale la gestion d'hôtels, la franchise et la propriété en lien avec les secteurs du service et de l'hôtellerie. Le groupe accor compte désormais 40 enseignes hôteliers à travers le monde et environ 74% de son parc hôtelier sur le territoire français est sous franchise.

Statut et défis de la gouvernance d'entreprise

Statut d'entreprise

Le statut de l'entreprise est celui d'une société anonyme, ce qui signifie qu'elle est dirigée par un conseil d'administration et une équipe de direction.

Les principaux actionnaires d'Accord sont des investisseurs institutionnels et des fonds de pension.

Gouvernance d'entreprise

Il convient de préciser à ce juste titre que l'entreprise ACCOR est une entreprise multinationale et, par conséquent, la gouvernance d'Accord est soumise à des défis importants. Sa gouvernance étant assurée par un conseil d'administration qui a été récemment recomposé en mai 2021. (Accor.com, 2021)

L'un des principaux défis de la gouvernance d'Accord est de maintenir une culture d'entreprise cohérente dans un environnement mondial diversifié. L'entreprise opère dans plus de 100 pays et emploie plus de 300 000 personnes, cet exercice se fait en concordance avec les normes telles que : ISO 45001 et ISO 22000 (www.iso.org/fr, 2022) ceci parce qu'elle accueille un nombre non négligeable de visiteurs internationaux, d'où le besoin d'adapter son expérience aux différents besoins et cultures.

Un autre défi important pour la gouvernance d'Accord est de maintenir une transparence financière et une responsabilité sociale et environnementale. L'entreprise est soumise à des pressions croissantes de la part des investisseurs et des consommateurs pour qu'elle soit plus transparente sur ses pratiques commerciales et qu'elle prenne des mesures pour réduire son impact environnemental.

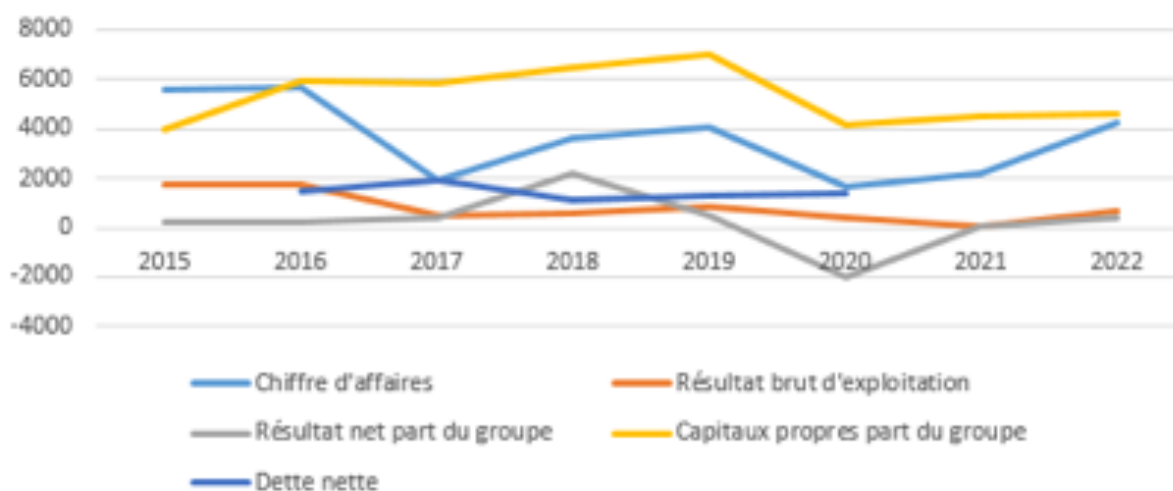
Enfin, la gouvernance d'Accord doit faire face à des défis en matière de gestion des risques, notamment en ce qui concerne les problèmes de conformité réglementaire et les risques liés à la chaîne d'approvisionnement. L'entreprise doit s'assurer que ses fournisseurs respectent les normes éthiques et environnementales, tout en garantissant la qualité et la sécurité des produits qu'elle vend à ses clients.

Nous ne saurions pas clore ce paragraphe sans faire référence à la pandémie du Covid 19 une ayant affecté et marqué de son empreinte l'économie mondiale et particulièrement le secteur de l'hôtellerie. Pendant ladite période le groupe Accor a vu son chiffre d'affaire baissé sensiblement et pour sa toute première fois, le résultat net part du groupe avait atteint une courbe négative tel que l'indique le tableau des résultats financiers ci-dessous. L'année 2020 reste catastrophique pour le groupe qui voit la chute d'environ 40% de sa courbe de bourse, évènement qui l'oblige de quitter le CAC 40 (Arnaud, 2022octobre 15) entraînant la suppression d'au moins 1000 emplois en été 2020 (arnaud, 7 août 2020)

Résultats financiers

Années	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	5581	5631	1937	3610	4049	1621	2204	4224
Résultat brut d'exploitation	1780	1781	492	554	825	391	21	675
Résultat net part du groupe	244	265	441	2233	464	-1988	85	392
Capitaux propres part du groupe	3987	5925	5826	6436	6978	4158	4549	4580
Dette nette		1488	1888	1153	1333	1346		1668

Résultats financiers



Les investissements en capital de la société ; existant ou projeté

Il convient de préciser à cet égard que les données fournies au cours de l'année 2020 font remarquer que l'entreprise a annoncé en 2020 un plan d'investissement de 2 milliards d'euros sur cinq ans pour accélérer sa transformation numérique et renforcer sa présence sur les marchés émergents. Cela inclut des investissements dans des technologies telles que l'Intelligence Artificielle, le block Chain et l'Internet des objets, ainsi que des acquisitions stratégiques.

Les sources de financement de l'entreprise utilisées en cours ou jusqu'à la fin de l'année

Le groupe ACCOR fait recours essentiellement aux sources de financement de différents éléments qui décrivent la structure comme passive dont notamment les capitaux propres, les provisions pour risques et charges non courantes, les dettes financières courantes, les dettes financières non courantes, les fournisseurs et comptes rattachés et Autres passifs.

L'utilisation des informations financières de l'entreprise et mesure des performances d'Accor

Il sied de rappeler que la performance, est un concept de référence dans les approches théoriques et dans la pratique économique, elle intègre des notions variées dont les plus importantes sont : la profitabilité, la croissance de l'activité, la productivité, la rentabilité, l'efficacité, l'efficience... à ce juste titre, cette notion apparaît ainsi polysémique dans ses acceptions.

Les différents partenaires de l'entreprise entre autres les investisseurs, actionnaires, créanciers, fournisseurs, clients... interprètent la performance de manière diversifiée, du fait de la variété de leurs intérêts vis-à-vis de l'entité. (KINZONZI, 1995)

La performance étant complexe, certes elle est mesurée à un moment donné mais ne s'analyse que de façon dynamique sur le long terme à travers une pluralité de données financières.

Nous attachons à cette notion de performance des contenus différents. Il est essentiel que l'appréciation de la performance requière une approche multi-critère dont les composantes dépendent autant des arbitrages sociaux internes que d'une seule mesure comptable et financière de la performance. (Duff, 1999)

La littérature du management (contrôle de gestion, et des ressources humaines, de la finance, du marketing) analyse de problématique d'une entreprise performante, notamment les mesures de performance et en particulier les mesures non financières de la performance.

C'est pourquoi définir la performance paraît difficile comme le précise Lebas (1991), le terme prête à confusion lorsqu'il s'agit de définir le concept comme la mesure et l'efficience.

Le terme performance est un terme valise qui couvre plusieurs acceptations, car dans la valise, on peut trouver différents habits. La recherche de la performance est à la base des préoccupations de toutes les organisations, car les détenteurs de capitaux cherchent la maximisation de la valeur du patrimoine. La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire mesurer la durée par un ensemble ou un vecteur des mesures ou indicateurs de la performance, on ne peut prétexter en aucun cas confondre la performance avec ses indicateurs ou l'unité qui la décrit.

D'après (Bourguignon, 1995) la performance est « la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition est applicable dans tous les champs de la gestion (contrôle de gestion, politique générale, gestion des ressources humaines). Autrement dit, est performant celui qui atteint ses objectifs fixés. »

(Lebas, 1991) Quant à lui définit la mesure de la performance comme « un ensemble de techniques de contrôles destinées à assurer que les réalisations s'écartent sensiblement des normes choisies. »

L'approche de Bourguignon est basée essentiellement sur les caractéristiques de la performance est composée par celle de Michel Lebas qui en fait un outil d'abord opérationnel, mettant ainsi l'accent sur les enrichissements qu'elle apporte à l'entreprise.

En gestion de ressources humaines, THEVENET souligne que la performance s'attache au passé, à des événements réalisés. C'est dans la même veine que (BOUQUIN, 1997) déclare que la notion de mesure des « performances » directement dérivées du vocabulaire anglo-saxon est ici entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus ; tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent souvent dans un sens large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par outils tels que les contrôles budgétaires ou les tableaux de bord tel que le précise Henri Bouquin cité ci-haut.

Au vu de ce qui précède, nous déduisons que la performance est la réalisation des objectifs de l'organisation entreprise ou non.

Objectifs de la mesure de la performance

Selon Elie Cohen (1987), les gestionnaires propriétaires et d'autres partenaires de l'entreprise s'attachent à l'appréciation de la performance dans un double objectif :

- D'une part la société utilise les ressources financières, humaines et matérielles dont leurs usage engendre un coût ;
- Et D'autre part, les résultats permettent de cerner les ressources qui assurent le financement futur des dettes contractées par l'entreprise.

Dans ce cadre, toute entreprise à sa naissance, se dote d'une mission en fonction de laquelle, elle définit des objectifs à atteindre. Ces objectifs peuvent être de plusieurs ordres : financiers, sociaux, économiques, juridiques et commerciaux. (Kinzonzi, 2003).

Expressions voisines au concept de performance

En ce qui concerne les expressions voisines au concept de performance, il faut noter que la performance est un mot valise et apparaît ainsi polysémique dans ses acceptions car il peut désigner l'efficacité, l'efficience, la productivité, l'innovation, la compétitivité, (Jean-Charles Becour & Henri , 1996,)

Quant à la notion de la performance financière de manière générale, celle-ci est liée à celle du résultat. Elle présente l'aptitude qu'à une organisation à atteindre

les buts préalablement fixés en tenant compte des moyens à sa disposition.

Pour (Albert Corhay & Mapapa , 2009), la performance consiste à s'assurer à ce que les ressources obtenues soient utilisées avec efficience, pertinence et efficacité pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

A cet effet, pour nous, la performance financière est fonction de l'efficacité et de l'efficience vers l'atteinte des objectifs assignés par l'entreprise qui est de générer les profits.

Indicateur de performance financière

La performance financière de toute entité à l'instar d'une institution financière non bancaire ne saurait se mesurer sans indicateurs. S'agissant des indicateurs de la performance financière, nous distinguons les indicateurs d'activités, les indicateurs de résultats, ainsi que les indicateurs des rentabilités appuyées par l'effet de levier.

Dans le cadre de notre travail, nous allons nous pencher seulement sur les indicateurs des rentabilités appuyées par l'effet de levier.

Rentabilité

Il convient de préciser à ce juste titre que toute entreprise à caractère économique a pour objectif de réaliser des bénéfices afin d'assurer son développement et rémunérer les apporteurs des capitaux.

En effet, l'analyse en valeur absolue des soldes de gestion donne une première idée des performances économique et financière de l'entreprise mais elle

ne permet pas d'apprécier l'efficience et l'efficacité dont celle-ci fait preuve dans l'utilisation de ses ressources et la gestion de ses activités. Pour y parvenir, il convient de rapprocher les résultats du chiffre d'affaires (ratios de profitabilité) et des moyens mis en œuvres (ratios de rentabilité). Les mesures comptables de rentabilité peuvent être complétées par les

indicateurs de performances bancaires qui révèlent la création de valeur pour les actionnaires. (Kaouther jourber snoussi et marie – Josèphe rigobert, 2010, P.56)

Il sied de noter qu'étymologiquement la rentabilité vient du mot « rente » qui signifie la rémunération d'un capital ou d'un autre point de vue le prélèvement d'une plus-value sur le travail humain.

Dans le langage financier de l'entreprise, le mot rentabilité est souvent utilisé comme synonyme de profit en valeur absolue. Ainsi lorsqu'on dit que l'entreprise n'a pas eu de rentabilité cette année cela signifie que l'entreprise n'a pas réalisé de profit cette année.

La rentabilité définie comme la capacité à produire un bénéfice net satisfaisant par rapport au capital engagé.

D'après le site www.rentabilité.com elle est définie comme :

« Le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour obtenir un bénéfice, la notion s'applique notamment aux entreprises. » (rentabilité.com google/ définition : rentabilité.com, 2022)

La rentabilité présente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs des capitaux. La rentabilité d'une activité économique est sa capacité de produire un revenu exprimé en terme financier.

D'après Pierre Conso (1998), la rentabilité est définie par un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre. De leur côté, MAZARS et PRUDELLI (1974) définissent la rentabilité comme étant un rapport entre le résultat et les moyens mis en œuvre. C'est une étude d'une entreprise mesurant le résultat d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires.

Dr. LOUIS BAKANDO (1982) définit la

rentabilité comme étant un indicateur de la productivité financière des actifs de l'entreprise. Cet investissement est considéré comme rentable dans la mesure où le flux de recette qu'il rapporte est supérieur aux dépenses engagées.

Selon MPERE BOYE (2011) dans son ouvrage de gestion financière définit le concept de rentabilité comme étant la capacité qu'a une entreprise à secréter des bénéfices.

De toutes ces définitions, nous retenons que la rentabilité d'une entreprise est un rapport entre un flux de revenu et un stock de moyen à l'origine de flux.

Les auteurs comme Alazard et Sepas (2001) soutiennent que la rentabilité est à la base de la compétitivité d'une entreprise. Pour eux, être compétitive pour une entreprise, c'est être rentable c'est-à-dire meilleur que ses concurrents tant dans la stratégie que dans son organisation.

Ils poursuivent qu'en gestion, le terme rentabilité est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience dans le cadre des objectifs définis. L'efficience correspond à la meilleure gestion possible de moyens, des capacités en relations avec les résultats. Elle peut être partielle de capacité qui pourrait produire et qu'engendrent des coûts de fonctionnement.

De l'idée d'Alazard et Sepas (2001), nous pouvons définir la rentabilité comme la réalisation par une entreprise des objectifs qu'elle a préalablement fixés de la manière la plus efficiente possible. Cette rentabilité oblige une globale indépendance de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion.

Pour sa part, Unshengwo (2011) entend par la rentabilité, le rapport entre le résultat (accroissement des

richesses) d'un exercice comptable et le volume d'activité, les capitaux investis, provenant des fonds propres comme de l'endettement.

D'après Albert Corhay et Mapapa (2015), mesurer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance par rapport à un objectif bien précis et au moyens mis en œuvre.

Au regard de ce qui vient d'être évoqué, nous pouvons dire que mesurer ou calculer la rentabilité d'une organisation consiste à examiner sa capacité à filtrer un surplus par rapport à la somme, surplus qu'alimentera le bénéfice. Il convient de signaler que la rentabilité

diffère de la productivité en ce sens que la première consiste à comparer le capital à son revenu quant à la seconde c'est le rapport entre la quantité produite et le moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Au sens strict, la rentabilité revêt deux caractères spécifiques : c'est une capacité, un potentiel de rendement, c'est la rémunération des apporteurs des capitaux propriétaires de l'entreprise.

Au sens large, elle évoque l'aptitude de tous actes des capitaux à apporter de l'argent. Pour nous, la rentabilité est la capacité qu'a une entreprise de générer les profits.

La profitabilité et la rentabilité

Disons tout de suite que les notions de profitabilité et de la rentabilité sont souvent confondues. La profitabilité est l'aptitude d'une entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un chiffre d'affaires donné tandis que la rentabilité est l'aptitude à accroître la valeur des capitaux investis. (Kaouther jourber snoussi et marie Josèphe rigobert, 2010, p.56.)

Le Rôle et importance de la rentabilité

Tout placement ou investissement est dit rentable lorsqu'il rapporte une rente, un rendement, un produit et un revenu. C'est ainsi que le calcul de la rentabilité en pourcentage est exigé en déterminant la valeur financière de ce placement ou investissement dans une branche de production rapportée à ce coût.

Sur ce, la rentabilité indique la viabilité de l'entreprise et introduit la confiance vis-à-vis des actionnaires et partenaires. Elle est un gage développement de l'entreprise à long, à moyen et à court terme.

Signalons aussi que celle-ci peut être par un rendement de l'unité produite ou par le nombre d'unité pour une quantité donnée des facteurs dépensés.

Ce rendement peut s'obtenir par exemple, pour la matière, pour la main d'œuvre et l'équipement. Le capital investi est rentable lorsqu'après l'avoir transformé en bien, on récupère une somme à la mise initiale.

D'une manière générale, Collasse (1993) souligne que quel que soit rôle ou importance à ce terme, on peut admettre qu'il y a rentabilité lorsque les moyens mis en œuvre génèrent un supplément des ressources. Avec l'analyse de la rentabilité, l'analyste apprécie les résultats réalisés par la banque qui sont le gage de qualité de sa gestion

d'après Bernard COLLASSE.

Cette analyse s'appuie sur des outils qui permettent de mieux la formation du résultat. Elle permet d'apprécier les résultats réalisés ; en précédant par une analyse très détaillée de la structure du compte de produits de charges, afin d'identifier les éléments ayant à la détermination du résultat net de l'entreprise en comparant les résultats réalisés aux moyens utilisés à travers le calcul de divers ratios. Elle s'attache également à la création de la valeur comme mesure de la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, la rentabilité n'est clairement perçue que lorsque l'analyste financier détermine explicitement la nature des variables qu'il entend mettre en rapport :

- Veut-il savoir si le résultat produit est suffisant par rapport à l'activité ? c'est la rentabilité commerciale ou rentabilité d'exploitation qu'il doit calculer ;
- Cherche-t-il à savoir si le résultat de l'exercice est suffisant par rapport à tous les apporteurs des capitaux, propriétaires comme créanciers, qui ont financé le capital économique ? c'est la rentabilité économique qu'il doit calculer ;
- Vise-t-il à savoir si le résultat produit est suffisant par rapport aux apporteurs des fonds propres ? c'est la rentabilité financière qu'il faut calculer.

Le degré d'endettement d'une entreprise a une incidence sur sa sécurité et son indépendance financière d'une part, et sur son développement et sa rentabilité financière de l'autre part. L'entreprise est généralement devant un dilemme : la recherche de la sécurité et de l'indépendance financière exige la réduction de l'endettement, tandis que son développement et sa rentabilité sont facilités par un revenu à l'endettement.

La problématique de l'endettement se pose donc en termes de recherche de l'équilibre financier minimum permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs sans compromettre sa sécurité et son indépendance financières. C'est le problème de la recherche de la rentabilité en rapport avec le levier financier. (Unshengwo, *op.cit.*, p.126.)

Dans le cadre du présent travail de gestion financière, nous allons plus nous focaliser sur les indicateurs de performance suivants :

- L'évolution du chiffre d'affaires;
- Résultat net part du groupe dilué par action (en €) ;
- Résultat net part du groupe dilué par action (en €) ;
- Marge opérationnelle (en %);
- Ratio d'endettement;
- La rentabilité financière ;
- La rentabilité économique ;
- La rentabilité commerciale ;

Commentaires de la performance des actions de la société en Bourse du point de vue des investisseurs

En ce qui concerne la performance des actions de la société en bourse du point de vue des investisseurs, il y a de constater que le résultat net par action a été globalement positif de 2019 à 2022 sauf en 2020 imputable au covid-19. Cette situation laisse remarquer que la capitalisation boursière du groupe ACCOR affiche un bon comportement ou une bonne tendance sur le marché boursier aux vues des investisseurs que ce soient les actionnaires ou non. (<https://www.boursorama.com/cours/societe/chiffres>, 2022)



Références

- Accor.com. (2021, juillet 17). *Accor.com*. Recupere sur accor.com: <https://group.accor.com/>
- Albert corhay, a., & mapapa , m. (2009). Fondements de gestion financiere : manuel et applications.
- Arnaud, j. F. (7 aout 2020). Le groupe accor lance un plan d'economie qui va toucher 1000 postes a travers le monde . *Challenges*.
- Arnaud, j.-f. (2022octobre 15, octobre 15). Accor en mode survie. *Challenges no 670*, 48-49.
- Bouquin, h. (1997). Le controle de gestion. *Le controle de gestion*, 173.
- Bourgignon. (1995). Piloter la performance organisationnelle.
- Duff, r. L. (1999). 898.
- Fr.wikipedia.org*. (2023, octobre 2). Recupere sur group.accor.com: <https://fr.wikipedia.org/wiki/accor>
- <https://www.boursorama.com/cours/societe/chiffres>. (2022). Recupere sur www.boursorama.com.
- Jean-charles becour, j., & henri , b. (1996,). Audit operationnel. P.50.
- Kinzonzi, m. (1995). 65.
- Lebas, m. (1991). Comptabilite analytique et de gestion . *Comptabilite analytique et de gestion* .
- Lefigaro*. (2022, juin 30). Recupere sur lefigaro: <https://www.lefigaro.fr/sports/football/ligue-1/ligue-1-accor-reste-sponsor-du-psg-20220630#:~:text=le%20groupe%20h%c3%b4telier%20accor%2c%20ancien,avant%20son%20programme%20de%20fid%c3%a9lit%c3%a9>.
- Mvutukidi, k. (1995).
- Rentabilite.com google/ definition : rentabilite.com*. (2022, octobre 29). Recupere sur rentabilite.com.
- Www.iso.org/fr*. (2022). Recupere sur www.iso.org/fr: <https://www.iso.org/fr/standards.html>





Michel Muvudi

Michel Muvudi est Docteur en médecine, Master en santé publique et développement, Master en administration des affaires (MBA) et Doctorant (PhD) en leadership. Spécialiste principal en santé au sein du Groupe de la Banque Mondiale - région Afrique.

Il a une expérience de plus de 20 ans dans le développement du capital humain, la couverture sanitaire universelle, le développement personnel et organisationnel, le leadership et l'entrepreneuriat, Ecrivain, formateur, conférencier, futurologue, peintre, il est le fondateur du groupe CIDE depuis juin 2016.

www.drmichelmuvudi.cd



+ 243 83 000 11 08



drmuvudi@yahoo.fr



@MichelMuvudi



Michel Muvudi officiel



www.drmichelmuviudi.cd