

Gestion d'entreprise en écotourisme : principes et fonctionnement

JOUHAINA KHLIF

Wafa GHERIB BEN BOUBAKER

Attention !

Ce produit pédagogique numérisé est la propriété exclusive de l'UVT. Il est strictement interdit de la reproduire à des fins commerciales. Seul le téléchargement ou impression pour un usage personnel (1 copie par utilisateur) est permis.

Fiche descriptive de la leçon

L'intitulé de la leçon : Les caractéristiques générales du système comptable tunisien

Un résumé de la leçon : Connaître les caractéristiques distinctives du système comptable tunisien.

Les mots clés de la leçon : l'information comptable, états financiers, la réforme comptable en Tunisie

La présentation de l'auteur : Nadia Jédi & Rached Bouzein.

Les objectifs de la leçon :

Les objectifs généraux :

- Connaître les caractéristiques distinctives du système comptable tunisien

Les objectifs spécifiques

- Identifier les utilisateurs des états financiers
- **Connaître les qualités fondamentales de l'information comptable** ainsi que les principes comptables généralement admis.
- Distinguer entre les divers éléments des états financiers
- Connaître les composantes du système comptable tunisien

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	4
INTRODUCTION. L'ACTION DE GERER ? !	5
1. L'HOMME ; CREATEUR ET ACTEUR	10
Section 1. De l'homme a la structure	10
1-1. Specificité de l'individu	11
1-2. Specificité du groupe	12
1-3. La structure : lien entre individu et groupe	14
Section 2. La gestion des hommes	17
2-4. La gestion administrative du personnel	17
2-5. La gestion du capital humain	18
2-6. La gestion du capital social	20
2. LE CAPITAL ; RENTABILITE ET PERENNITE	24
Section 1. Le besoin se finance directement ou indirectement	24
1-1. Des besoins selon des cycles de vie	24
1-2. Le financement indirect des besoins	27
1-3. Le financement direct des besoins financiers	28
Section 2. Eviter la faillite par la gestion	29
2-4. Du diagnostic à la gestion financière	30
2-5. Les ratios financiers	31
2-6. L'alerte par la finance ou comment eviter la faillite	33
3. L'INFORMATION ; MATIERE PREMIERE ET PRODUIT FINI	37
Section 1. L'information sous toutes ses formes	37
1-1. Donnée, information ou connaissance	38
1-2. Les systèmes d'information	39
1-3. Les technologies	42
Section 2. Mobiliser les Informations en Systemes performants	43
2-4. Système d'information comme outil décisionnel	44

2-5. TIC : outil de gestion	46
2-6. Les outils strategiques	48
4. LE MARCHÉ ; DE LA STRATEGIE AU MARKETING	51
Section 1. l'entreprise et son environnement	51
1-1. La Stratégie en construction	51
1-2. La strategie en application	52
1.3. La stratégie en perspective	56
Section 2. le marché ; de la strategie au marketing	58
2-1. La démarche marketing	62
2-2. Le marketing opérationnel : élaborer un plan marketing	66
2-3. Les nouveaux marketing	68
5. LA TECHNIQUE ; ESCLAVE ET MAITRE	72
Section 1. Les socles techniques	72
1-1. La qualité : entre norme et attente	73
1-2. Des méthodes d'optimisation de la gestion	74
1-3. l'innovation n'est que technologie	75
Section 2. De la production a la logistique	77
2-4. Modes et organisation de la production	77
2-5. La gestion des stocks	79
2-6. La logistique ; une activité complexe	80
FIN. L'ACTION DE GERER...	84
1- Quelque soit la fin, il faut mesurer...	84
2- ...pour réguler et contrôler...	85
3- ... bouclant ainsi avec la performance globale!	86
LISTE DES TABLEAUX	89
LISTE DES FIGURES	89
INDEX	90
BIBLIOGRAPHIE	94

AVANT PROPOS

Ce cours se veut une introduction didactique aux principes de la gestion des entreprises autant qu'une restitution de sa complexité. Nous cherchons à montrer aux créateurs autant qu'aux repreneurs des entreprises que la gestion n'est ni une collection de ressources ni un étalage d'outils et que la performance de l'entreprise résulte plus du croisement singulier et mouvant de ces concepts que de l'entassement de l'un et de la maîtrise de l'autre. Notre volonté première est de mettre ces deux notions fondamentales comme pivots de compréhension des fondements de la gestion d'entreprise. Par ressources, nous visons les actifs rares, renouvelables mais épuisables. La richesse de l'entreprise est induite plus par leur combinaison que par leur accumulation. Par outils, nous comprenons tout instrument développé pour ou autour d'une ressource pour lui apporter la rigueur managériale.

En voulant, avant tout, mettre en exergue l'importance du mouvement perpétuel de la gestion d'entreprise ce cours est organisé autour des cinq composantes de l'entreprise à savoir l'Homme, le Capital, l'Information, le Marché et la Technique. Sans ces cinq ressources et leurs dynamiques, il n'y aurait point d'entreprise et il n'y aurait point de gestion.

Après une introduction reprenant une définition de l'entreprise et de ses principaux moments de vie, le cours s'articule autour des cinq ressources nécessaires à la création puis à la gestion de l'entreprise (l'Homme, le Capital, l'Information, le Marché, la Technique). Ces ressources sont présentées dans des chapitres différents structurés de façon analogues et débutant par les définitions des concepts pour finir avec la présentation des outils.

La conclusion du cours insistera sur la performance comme construit omniprésent et donnant sens à cette action de gérer. Sa construction est l'impulsion de toute création d'entreprise mais c'est également, une gageure pour l'entreprise de parvenir à la mesurer et à la suivre comme nous tenterons de le relever.

INTRODUCTION. L'ACTION DE GERER ? !

Phénomène complexe et quotidien, l'entreprise a été définie de plusieurs manières. Ces définitions lui attribuant avec le temps et les disciplines des finalités plus larges. Nous passons ainsi de l'entreprise comme « *groupe humain de production, autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité* » (Capet et al. 1986) à « *l'entreprise est une société originale, avec son histoire, ses lois écrites et implicites, ses rites et sa culture. C'est une organisation composée d'individus avec des comportements différents qui entretiennent entre eux des relations de pouvoir* » (Morin, 2000). L'entreprise prend ainsi avec le temps une dimension politique. Ces relations de pouvoir sont généralement faibles à la création de l'entreprise car l'énergie de l'équipe de gestion est plus centrée sur la dynamique d'installation que sur celle de fonctionnement. Mais dans son évolution, l'entreprise prend de la consistance (plusieurs idées, plusieurs volontés) et gagne en ampleur (plusieurs marchés). Dans ce sens, les acteurs se positionnent doublement, relativement à leurs volontés et également par rapport aux attentes de l'entreprise. Ainsi, la notion de but émerge-t-elle explicitement et la nécessité de « faire » et de « gérer » au quotidien et dans une perspective plus longue se fait-elle sentir.

En fait, ce que l'entreprise sait faire résulte d'une combinaison cohérente de différents éléments la constituant. Les volontés, les valeurs, l'éthique, la finalité et les différents types de buts vont contribuer à formaliser l'orientation globale de l'entreprise. Ainsi, trois interrogations deviennent-elles primordiales : sur son identité (qui elle est), sur sa mission (ce qu'elle veut) et enfin, sur son métier (ce qu'elle sait faire).

Mais résolument, l'entreprise est complexe en raison des logiques et des intérêts antinomiques des divers groupes concernés par son fonctionnement. Plus qu'un lieu de combinaison de facteurs, elle est surtout le siège d'échange et de conflits entre divers acteurs. En fait, l'Homme est, à la fois, sujet et objet de gestion.

1. Tout commence par une création...

Le croisement d'une idée, d'une volonté et d'un marché assure la création de l'entreprise, laquelle peut sembler s'accommoder largement d'autodidactes avertis. Ces derniers se rendent compte assez rapidement que la gestion ne s'improvise pas et qu'ils devraient être assistés et suivis pour ne pas tomber dans les écueils d'excès de technique de l'ingénieur, ou de ceux fantasques des artisans.

Concrètement, il n'y a que deux manières de trouver des concepts nouveaux : utiliser ses propres idées ou développer celles des autres. La seconde voie est de loin la plus suivie, car l'immense majorité des entreprises qui perdurent part d'un concept commercial préexistant. En fait, aucune idée n'a jamais prouvé sa supériorité sur une autre dans le domaine de la création d'entreprise. Au départ, une innovation technologique révolutionnaire n'a pas plus d'atouts qu'une simple opportunité commerciale sur un marché banal. En définitive, la recherche d'idées s'appuie sur une observation intelligente : de la vie économique, de la concurrence, du milieu du travail, ou plus simplement, de la vie quotidienne¹.

L'important est de vérifier le réalisme économique de son projet. Il convient d'analyser le produit choisi, le marché potentiel, les objectifs commerciaux et financiers, ainsi que l'organisation de la future entreprise. Une bonne idée n'aboutit pas nécessairement à un projet

¹ Le président de Sony a eu l'idée de créer le walkman parce qu'il souhaitait écouter de la musique tout en jouant au golf.

réaliste. Dans un processus de création, il faudrait d'une façon ou d'une autre répondre à des questions fondamentales :

- quels biens ou services faut-il produire et commercialiser et quels «plus» doivent-ils apporter aux clients ?
- pour qui faut-il les produire et pour desservir quels besoins ?
- comment faut-il les produire et quelles sont les contraintes liées au projet ?

Une fois l'idée validée, deux impératifs restent à examiner : l'étude de marché et le montage financier. Mais le réalisme d'un projet de création d'entreprise ne tient pas uniquement compte de la qualité de l'idée, il s'appuie également sur les motivations profondes du futur créateur d'entreprise. Ces dernières peuvent être financières, liées à des volontés d'accomplissement de soi, ancrées dans l'autonomie, la recherche du pouvoir, ou tout simplement répondant à un besoin créatif.

En fait, mettre en place une entreprise, c'est faire le choix d'un mode de vie particulier. Les porteurs de projet tendent à négliger trop souvent cette réalité pour se concentrer uniquement sur la faisabilité économique, commerciale et juridique de leur création. Or, un créateur d'entreprise devrait posséder à la fois une personnalité particulière, un potentiel de travail, des connaissances et une expérience qui lui permettent un avantage comparatif. Son «être» est d'une importance capitale, puisque les premières valeurs et volontés de l'entreprise s'inscrivent dans ce qu'il pense et ce qu'il est réellement. En fait, même si cela ne répond pas à un systématisme, si l'entrepreneur est ambitieux, l'entreprise croitra, et s'il est modeste, l'unité tendra à rester à taille humaine.

2.portée par un Homme....

L'entrepreneuriat est un domaine d'intérêt partagé aussi bien par les académiciens, que les praticiens, les experts et les pouvoirs publics. Cet intérêt provient de la spécificité de gestion de l'entrepreneuriat mais également de son importance pour l'innovation et la création d'emploi. La théorie entrepreneuriale définit le phénomène entrepreneurial comme l'initiative d'une organisation génératrice de valeur par un individu doté de caractéristiques particulières (Daval et al., 2002). Généralement associé à la petite et moyenne entreprise, ce phénomène s'est transformé en «intrapreneurship» pour rendre compte d'un comportement entrepreneurial dans les grandes entreprises.

L'origine étymologique du terme « entrepreneur » est française et elle a été utilisée pour la première fois par R. Cantillon (1735) pour désigner une personne ou un groupe de personnes qui assume les risques de créer et gérer une entreprise en mettant en œuvre divers facteurs de production (ressources naturelles, humaines ou travail, capital) en vue de produire et vendre sur un marché des biens et des services. L'essence du comportement entrepreneurial est la poursuite des opportunités et la mise en œuvre pratique de nouvelles idées. L'innovation et la prise de risque sont donc des éléments clés de la définition du phénomène entrepreneurial.

Pourquoi devenir entrepreneur ?

Trois raisons principales sont souvent mises en avant pour expliquer le choix fait par une personne de créer sa propre affaire.

La première raison est la volonté d'être son propre patron. Sans signifier que les entrepreneurs ont des difficultés à travailler avec les autres ou à accepter l'autorité, ceci signifie que les entrepreneurs ont, soit toujours eu l'ambition de créer leur propre entreprise ou ont été frustrés lors de leur passage dans des postes de responsabilités plus traditionnels. Mais si les entrepreneurs sont mus uniquement par des besoins d'indépendance ils présentent l'inconvénient d'entraver la croissance de leur entreprise.

La seconde raison citée pour l'entrepreneuriat est la poursuite d'une idée personnelle, difficile à mettre en œuvre dans certaines organisations plus classiques. Cette volonté de voir son idée se réaliser conduit certaines personnes passionnées et engagées à quitter leur emploi salarié pour créer leurs propres entreprises.

La dernière motivation de la création d'une nouvelle entreprise est la réalisation de gains financiers. Elle est toutefois généralement secondaire par rapport aux deux premières tout en étant plus difficile à réaliser. En moyenne, l'entrepreneur ne gagne pas plus d'argent que des salariés avec la même responsabilité dans des organisations plus classiques.

Comment réussir en tant qu'entrepreneur ?

Sans verser dans une dérive universaliste en voulant mettre en relief les facteurs clés de succès de l'entrepreneuriat en général, il semblerait que certaines caractéristiques soient partagées aussi bien par les créateurs de nouvelles entreprises que par les individus faisant partie d'organisations entrepreneuriales déjà existantes. Ces caractéristiques sont au nombre de 4.

La première est une passion pour leurs affaires découlant de la croyance que leur affaire améliorera les conditions de vie des êtres humains. Cette croyance est la base de l'engagement de ces entrepreneurs et du développement de leurs activités longtemps après la création de l'entreprise.

La seconde caractéristique est une capacité à focaliser sur le couple produit/client et à créer des produits non focalisés sur la technologie mais qui correspondent à des besoins spécifiques.

En raison du degré d'innovation associé à toute activité entrepreneuriale, les taux d'échecs sont généralement élevés et un grand degré d'expérimentation est requis pour atteindre les objectifs fixés. Ceci nécessite donc une ténacité en dépit des échecs comme caractéristique principale.

La dernière caractéristique associée aux entrepreneurs est une capacité à transformer une idée solide en une affaire viable. Cette intelligence pratique de mise en œuvre est indispensable pour assurer la survie de l'entreprise au-delà de la première période de création. Elle se manifeste au niveau des différentes étapes du processus entrepreneurial à commencer par le développement d'un business modèle, puis la formation d'une équipe, la mobilisation de ressources financières, la formation de partenariats puis la gestion des moyens financiers, humains et technologiques mobilisés. Ceci exige également la capacité à traduire les idées, la créativité et l'imagination en actions et résultats tangibles et mesurables.

Les mythes autour de l'entrepreneur

Plusieurs mythes ont été construits autour de l'entrepreneur en raison de la sur-médiatisation de l'expérience de certains entrepreneurs exceptionnels. Ces mythes sont au nombre de 5.

1- On naît entrepreneur, on ne le devient pas.

Ce premier mythe sous-entend une prédisposition génétique de certaines personnes vers l'entrepreneuriat. Être entrepreneur dépend de l'environnement dans lequel évolue la personne, de ses expériences et de ses choix personnels. Même si certains types de personnalités et certains traits de caractère sont plus souvent associés aux entrepreneurs, les individus sont encadrés dans un milieu et ces traits évoluent dans le temps et dans un contexte social particulier.

2- L'entrepreneur est un joueur.

Ce second mythe sous-entend que l'entrepreneur est non averse au risque. Il est vrai que l'assomption des risques conduit à distinguer dans certains cas l'entrepreneur du chef d'entreprise, qui peut être un salarié, et du capitaliste qui n'est qu'un bailleur de fonds, mais dans la réalité les entrepreneurs prennent des risques modérés.

3- Les entrepreneurs sont motivés principalement par l'argent

Sans cacher la volonté de s'enrichir, les créateurs d'entreprise avancent souvent comme indiqué dans le paragraphe concernant les motivations des entrepreneurs, que l'argent est une motivation importante mais non principale dans le choix des entrepreneurs.

4- Les entrepreneurs doivent être jeunes et énergiques

Une étude démontre que l'âge moyen des entrepreneurs est entre 35 et 45 ans et qu'ils ont en moyenne 10 années d'expérience antérieure dans une grande entreprise. Une seconde étude faite en Amérique du Nord démontre que 32% des jeunes retraités ont lancé leurs propres affaires. Les investisseurs avancent également préférer un entrepreneur fort avec une idée faible que le contraire. La force d'un entrepreneur pour les investisseurs provient de son expérience dans le domaine choisi, ses compétences et savoir-faire, une réputation solide, une série de succès et une passion pour son idée. Les 4 premiers points privilégiant clairement les entrepreneurs âgés.

5- Les entrepreneurs adorent l'exposition (spotlight)

Le dernier mythe consiste à considérer que les entrepreneurs recherchent l'exposition et les médias plus que les autres groupes. Ceci est également à relativiser puisque si certains entrepreneurs sont flamboyants, ils ne représentent qu'une petite partie de la population des entrepreneurs. Le reste étant composé d'individus qui évitent le public et la publicité.

3. ... dans une structure qui peut croître et montrer une diversité...

Une fois créées, les entreprises ne présentent pas les mêmes capacités ou désirs de croissance. Étant donné que, sur le plan du rendement, les résultats diffèrent grandement selon leurs types, leurs secteurs et surtout leurs essences. Techniquement, la croissance de l'entreprise correspond à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. Elle se mesure à travers l'observation du mouvement des différents indicateurs tels que : les effectifs, les outils de production, le chiffre d'affaires, les bénéfices, etc. Cette croissance peut répondre à la recherche d'une meilleure efficacité, d'un pouvoir plus important ou encore de la taille optimale de l'entreprise.

Les études sur les motifs de la croissance des firmes peuvent être classées en deux courants d'idées. Le premier avance que la croissance est un phénomène naturel de l'évolution de l'entreprise selon un cycle de vie organisationnel. Le second souligne que la croissance résulte principalement de choix stratégiques. Pour l'un comme pour l'autre, les attributs du propriétaire, les ressources organisationnelles et les débouchés sont des facteurs cruciaux de la croissance de l'entreprise ou de sa capacité à surmonter les obstacles qui jalonnent les diverses étapes de son évolution².

En fait, sans l'atteinte d'une certaine taille (masse) critique, l'entreprise est fragile et dominée. Elle est incapable de recruter du personnel qualifié, d'obtenir des moyens de financement de ses investissements, d'accéder à certaines actions commerciales ou encore aux marchés internationaux. Donc elle ne peut croître... sans dépasser son seuil critique.

Dans cette dynamique de croissance et de création, on peut observer une large palette de diversité dans les entreprises, très souvent formalisée dans de multiples typologies et classements. Ces derniers peuvent suivre des logiques juridique, sectorielle ou encore économique. Ils permettent également au gestionnaire de comparer sa propre unité relativement aux autres en s'appuyant sur des critères de pertinence différents tels que le statut juridique, l'activité, la technologie, la taille, l'expérience (l'âge), l'environnement, etc.

² Papadaki E., Chami B., (2002), Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada, Direction générale de la politique de la petite entreprise Industrie Canada. Dsp-psd.tpsgc.gc.ca/Collection/Iu188-19-2002F.pdf (25-10-08).

Les taxonomies d'entreprise peuvent ainsi s'opérer à travers les dimensions internes et externes. En premier lieu, on distingue les facteurs intrinsèques, à savoir l'effectif salarié, certains critères financiers dont notamment le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, les modes de production, le mode de gestion, le type de structure, les modes de distribution ou encore la destination du produit ou du marché. En second lieu, on retrouve les facteurs qui relèvent des éléments extrinsèques comme l'activité économique (son appartenance à un secteur, à des branches, etc.), les lois et avantages spécifiques, les stades de maturation de la demande, etc.

Mais le plus important à noter est l'initiative des acteurs. Au gré de leurs volontés et des contraintes, ils façonnent largement le contenant et le contenu des entreprises. En fait, chaque acteur peut appartenir à plusieurs groupes et tenir plusieurs rôles (actionnaire, salarié, syndicaliste, client, etc.), ce qui est générateur de tensions pour lui-même et pour le groupe. Ainsi, chaque acteur a son propre intérêt, et ses points de vue se construisent à travers les jeux des acteurs, les équilibres et les forces qui régissent ces relations.

4. ... à travers les enjeux de pouvoir des acteurs !

Comme le dénonce le psychologue Patrick Légeron³, «[...] on aurait pu penser qu'avec la progression des sociétés humaines, devenant moins primitives, le travail serait une façon de se réaliser. La réalité montre que la compétitivité accrue et la recherche du profit ont fait passer les valeurs humaines au second plan [...]». Ceci met en avant l'importance de l'entreprise dans la vie des acteurs organisationnels et souligne donc l'ampleur des enjeux qui émergent de leurs actions.

La théorie développée par Cyert et March (1963) caractérise la firme comme une entité composée de groupes aux intérêts différents ; chaque groupe forme une «coalition» et l'organisation apparaît comme une coalition interactive de groupes d'individus aux objectifs conflictuels. Ainsi, les acteurs sont-ils des individus ou des groupes qui interagissent parfois de manière coopérative, d'autres fois de manière conflictuelle. Leur fragile interaction aboutit à des décisions ainsi qu'à des pratiques importantes à la fois pour l'entreprise elle-même et pour les salariés (figure 1).

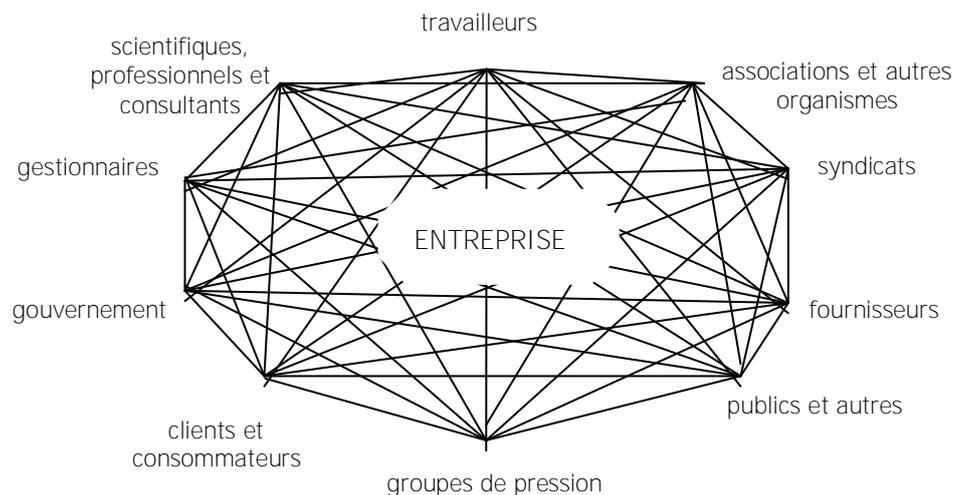


Figure 1. Les acteurs internes et externes de l'entreprise

Une distinction peut être d'emblée posée entre les acteurs internes et les acteurs externes. Parmi les acteurs internes, on peut repérer, d'une part, ceux qui sont dotés d'un pouvoir de

³ Cité par Yaya (2003).

décision, formalisant des stratégies, du fait de leur position hiérarchique ou de leur rapport avec les autorités de tutelle. D'autre part, on retrouve les acteurs qui conseillent ou exécutent, mais ne participent pas directement au processus de décision. Ils sont généralement chargés de la mise en œuvre de ces décisions.

Concernant les acteurs externes, on identifie tout d'abord les groupes défendant des intérêts particuliers. Parmi eux, les syndicats de salariés, les organisations patronales les associations de défense des consommateurs, l'État, les pouvoirs publics, ainsi que les média/mass-média. Ils constituent, tous, des groupes de pression pesant sur les prises de décisions de l'entreprise. Les acteurs externes peuvent également avoir des rapports de pouvoir de négociation, en amont ou en aval de l'entreprise comme les fournisseurs, les clients ou encore les intermédiaires ou les agents de distribution. Enfin, de nouveaux acteurs externes apparaissent comme les consultants (qui diffusent des outils et pratiques) ou les entreprises de travail temporaire (qui ne se bornent pas à «placer» des intérimaires). Le développement de la sous-traitance ainsi que les entreprises en réseaux suscitent également la multiplication des interlocuteurs.

Finalement, il existe des acteurs qui sont à la fois internes et externes. Ils sont reconnus pour être frontaliers et constituent un fait nouveau. Ils signent, incontestablement ce que certains ont appelé le retour de l'actionnaire, pour les entreprises faisant appel au marché financier. On retrouve donc principalement les actionnaires et les institutions financières. Cette orientation actionnaire est très forte dans les entreprises liées au marché financier. Une orientation qui a largement contribué à imposer une forme de gouvernance dominante.

1. L'HOMME ; CREATEUR ET ACTEUR

La nécessité et l'utilité de l'expression humaine dans toutes les dimensions organisationnelles impliquent une triple compréhension : humaine, politique et symbolique. La première prend naissance dans la psychologie ; elle tente d'expliquer les phénomènes de l'esprit, de la pensée et des réactions humaines. La deuxième puise dans les sciences politiques pour comprendre les rapports d'influence, les équilibres relationnels et les enjeux de pouvoirs. Enfin, la troisième est sociologique ; elle traduit les modèles de conduite (explicites ou implicites), les aspects culturels, les valeurs et les normes qui incitent les individus à se mobiliser et à se responsabiliser pour un fonctionnement optimal de l'organisation.

Ainsi, trois familles de facteurs expliquent-elles le comportement des individus et des groupes auxquels ils appartiennent. Les deux premières familles concernent les caractéristiques des personnes et des groupes. Le troisième type est lié au contexte organisationnel interne et/ou externe⁴. Par conséquent, l'appréhension managériale de l'homme a fait son chemin entre autres à travers les niveaux de compréhension de ces comportements.

SECTION 1. DE L'HOMME A LA STRUCTURE

La compréhension de l'individu, du groupe ainsi que de la structure organisationnelle est incontournable afin de pouvoir arbitrer entre les objectifs individuels (augmenter son bien-être) et les objectifs organisationnels (être plus efficace). Quant on s'intéresse aux personnes, à la coopération et au climat de travail contribuant à l'atteinte des objectifs organisationnels, l'attention est prioritairement portée sur les points suivants (Thiébaud, 1994) :

⁴ Comme, par exemple la structure de l'organisation, la culture d'entreprise ou encore l'environnement socioculturel, économique et politique.

- la personnalité, l'histoire, les perceptions et les attitudes des personnes ;
- les motivations faites de besoins, d'intérêts relativement au système d'évaluation, d'engagements personnels sur le plan professionnel ;
- les communications, la qualité d'expression, d'écoute, de compréhension mutuelle ;
- les caractéristiques socio affectives et la dynamique des groupes : leur cohésion, leur fonctionnement, les normes et les attentes ;
- l'utilisation des moyens relationnels de participation : délégation, coaching⁵, responsabilisation, coordination ;
- le climat organisationnel et la qualité de vie au travail.
- l'organisation même de l'entreprise ;

Bien plus que penser à développer des techniques et outils associés à la gestion des Hommes, il est nécessaire de comprendre leurs attitudes, leurs valeurs ainsi que leurs comportements. Il est également important de saisir les mécanismes de coordination qui forment le socle hiérarchique de l'entreprise.

1-1. SPECIFICITE DE L'INDIVIDU

Certaines caractéristiques d'une personne, tels que le sens des responsabilités, le degré de maturité, l'estime de soi, l'introversion ou l'extraversion, etc., permettent de prédire ses attitudes et son comportement en milieu de travail. Ainsi, comprendre la personnalité permet-il de pouvoir prévoir le comportement humain et être en mesure de l'organiser, de le commander, de le motiver, de le contrôler ainsi que de le coordonner. Cette compréhension permet également de distinguer des catégories d'individus dans l'entreprise ; notamment les gestionnaires, les entrepreneurs et les dirigeants.

En fait, la personnalité d'un individu est déterminée par de nombreux facteurs dont les plus importants sont : l'hérédité, la culture, la famille, l'appartenance à des groupes et les expériences vécues (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992). Ainsi, la personnalité d'un individu est-elle tout à la fois, des traits ou tendances héréditaires ainsi que des expériences vécues. Elle semble exercer un effet concret et identifiable sur le comportement individuel. Parallèlement, parmi les autres facteurs qui influencent le comportement d'un individu, on peut citer ses perceptions, ses valeurs et ses attitudes.

L'origine sociale et professionnelle, le comportement ou l'attitude font que les individus ne réagissent pas aux mêmes stimuli incitatifs. Il est, de ce fait, intéressant de comprendre les mécanismes motivationnels afin de les maîtriser. Surtout que ces derniers évoluent et oscillent entre autres avec les différences individuelles liées au sexe ou à la culture. En fait, s'interroger sur la motivation des employés, c'est s'interroger, avant tout, sur ce qui les pousse à agir et ce qui les pousse à entreprendre et à réaliser leur travail de la meilleure façon possible. Le terme de motivation sert donc à désigner les forces qui agissent sur une personne, ou en elle-même, la poussant à se conduire d'une manière spécifique et orientée vers un objectif. Trois éléments le caractérisent : le besoin (ce qui incite la personne à agir), l'action (le caractère dynamique), le but (ce qui soutient l'action en cours, ce qui l'oriente).

La motivation semble avoir des origines à la fois intrinsèques et extrinsèques. L'étude des motivations de l'homme au travail a mis en évidence trois types de motivations : économiques et professionnelles, psychosociales, et enfin, de mobilisation et d'implication. D'une manière générale, il apparaît que la conception de la motivation évolue parallèlement à la conception

⁵ «Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. Le coaching peut être centré sur la personne ou sur une situation», définition de la Société Française de Coaching.

que l'on se fait de l'homme et de son rôle dans la société. Si la conception de l'homme se réfère à ses besoins de base, on parle d'homme économique et on élabore autour de la motivation des conceptions axées sur les besoins primaires des individus. C'est le cas des systèmes de motivation fondés sur le salaire et les gratifications matérielles. Lorsqu'on se penche sur les rapports entre les personnes dans leur milieu de travail, c'est le caractère social de l'homme qui est mis en évidence. Les conceptions de la motivation font alors davantage appel aux sentiments d'appartenance et aux normes élaborées dans les groupes. Si l'on considère, enfin, les êtres humains sous l'angle de leur besoin de réalisation, on évoque une conception de la motivation où l'organisation se met au service de l'individu et lui facilite la tâche. On mise alors sur la capacité intrinsèque des humains à se dépasser.

Dans les organisations où les logiques hiérarchiques laissent place à des modes de coordination plus souples et plus transversaux et où la logique de service progresse, les salariés apprennent à coopérer, à gérer leurs interactions et à être «autonomes». C'est-à-dire à construire en partie le cadre de leurs actions. Dans ce sens, l'individu est amené à mieux comprendre son mode de fonctionnement émotionnel, cognitif et intellectuel. Ceci passe également par la reconnaissance de ses différences.

Enfin, pour compléter la compréhension des hommes, il est important de cerner les contours de leur culture. Cette dernière constitue l'ensemble des règles implicites qui conditionnent sa conduite. Elle est constituée de rites, de traditions, de mythes, de valeurs et de symboles partagés. Les représentations des membres du groupe et les significations qu'ils attribuent aux informations et aux événements se nourrissent de ce fond culturel.

Les Hommes sont originaires d'un peuple et d'une région qui ont forgé leurs traditions et leurs croyances. Chaque jour, hors de l'entreprise, ils habitent leurs rites et leurs habitudes. Ainsi, vivent-ils leur culture et se construisent-ils à travers elle en même temps qu'ils la perpétuent et la développent. Ils arrivent donc, au sein de l'entreprise, chargés, dans le sens où leurs actions s'inscrivent déjà dans des groupes sociaux, producteurs de symboles. Ainsi, toute action de gestion qui ne prend pas en compte la culture peut-elle être menacée d'échec.

1-2. SPECIFICITE DU GROUPE

«Un pour tous, tous pour un !» Peut-on considérer que le groupe se comporte comme le ferait un individu unique ? Cette analogie n'a pas de sens car elle confond deux niveaux interdépendants : celui des personnes, distinctes les unes des autres, et celui du groupe dans lequel ces personnes entrent en relation, échangent des signes, interagissent et partagent des expériences affectives profondes (Carré, 2007).

En fait, entre l'individu et le groupe, il y a toujours eu une tension créatrice. Le groupe tire dans la direction de la conformité et l'individu va plutôt dans la direction de la spontanéité. Dans cette relation, le groupe, de par son attitude, fournit à l'individu sa matière première de réflexion quant à la construction de sa singularité. Cette relation entre l'individu et le groupe s'équilibre de manière relativement saine. Généralement, le groupe tolère l'individu à la seule condition que ce dernier n'empiète pas sur le groupe.

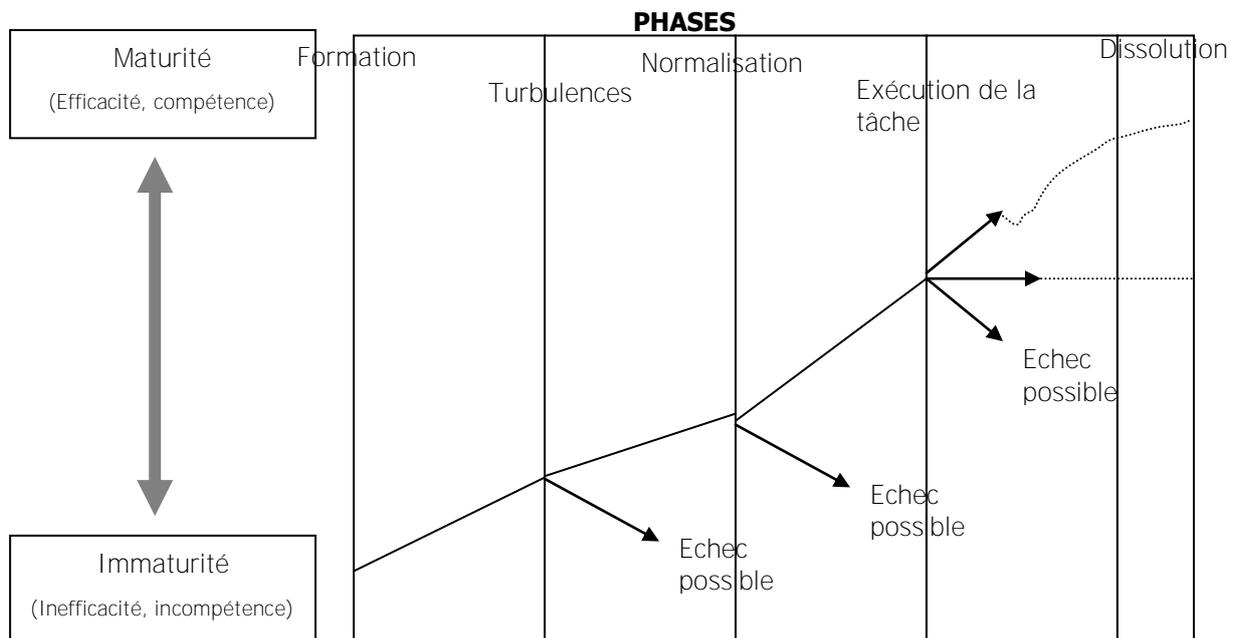
Au sein de l'entreprise, gérer les acteurs ne peut s'arrêter aux individualités. Il est également important de comprendre comment se forment les groupes, quelle est leur nature et leur fonctionnement. En fait, consciemment ou inconsciemment, les individus appartiennent à des groupes plus ou moins formalisés. En les étudiant, il est plus aisé de décoder leur comportement et de surmonter les conflits qui peuvent ruiner l'entreprise.

Généralement on comprend par groupe de personnes toute «coalition» consciente ou inconsciente qui se forme au sein d'une entreprise. On rencontre deux grands types de groupes (Hellriegel, Slocum, Woodman,1992) :

- un groupe amical qui aide ses membres à satisfaire leurs besoins personnels en matière de sécurité, de considération et d'appartenance ;
- un groupe de type professionnel, qui poursuit en priorité des objectifs définis par l'organisation.

Par ailleurs, les groupes de travail sont classés en fonction des interdépendances qui se créent entre leurs membres pendant qu'ils accomplissent une tâche ou poursuivent un objectif visé. On en dénombre trois : les groupes d'interaction, les groupes de coaction et les groupes d'action contradictoire. Afin de bien comprendre le groupe, il faudrait le considérer dans une perspective évolutive et discerner les différentes étapes de son développement. Il est également important de saisir les facteurs influençant son fonctionnement et qui peuvent l'amener à atteindre un niveau adéquat de cohésion et de rendement. Le groupe n'est pas statique. Il bouge, évolue et traverse des crises tout en se développant. En son sein, les relations se transforment parallèlement aux interactions individuelles. En conséquence, ses membres finissent par fonctionner différemment.

Le développement du groupe se définit comme étant le processus par lequel le groupe se forme, grandit et se dissout. Au cours de son développement, le groupe traverse généralement cinq étapes ou stades : la formation⁶, les turbulences⁷, la normalisation⁸, l'exécution de la tâche⁹ et enfin la dissolution¹⁰. La figure 2 retrace ces différentes phases relativement à la maturité du groupe.



⁶ Les membres consacrent leurs efforts à déterminer des objectifs et à adopter les procédures nécessaires à la réalisation de leur tâche.

⁷ Des conflits apparaissent, ils peuvent concerner les comportements personnels dans le travail, l'ordre des objectifs prioritaires, la répartition des responsabilités, la direction et les directives du chef, etc.

⁸ Le groupe se donne des règles qui lui permettent de fonctionner.

⁹ Le groupe montre s'il est capable d'exécuter sa tâche avec efficacité et compétence.

¹⁰ La fin des comportements professionnels et le relâchement des comportements amicaux.

Figure 2. Les phases de développement d'un groupe¹¹

Parmi les éléments susceptibles de favoriser la coopération des membres de l'entreprise, la communication occupe une place de choix. En effet, les interactions, les régulations et la perception de finalités partagées ne sont possibles qu'à travers elle. La communication est la gestion des flux d'informations qui s'instaurent entre les acteurs au sein de l'organisation. Elle sert à la fois comme instrument de transmission d'informations et comme outil de gestion des ressources humaines. Plus, elle est un moyen d'intégration.

Si l'on considère la communication comme une mécanique, alors les obstacles sont de nature sémantique (les codes, les symboles utilisés peuvent être plus ou moins bien compris) ou se réduisent à des difficultés liées au mode de transmission (les bruits, les interférences à chaque étape du processus). Par contre, si l'on envisage la communication du point de vue des relations personnelles, les obstacles principaux se retrouvent à la fois chez l'émetteur et le récepteur. Ils sont de nature psychologique et viennent interférer avec le codage et le décodage de l'information.

1-3. LA STRUCTURE : LIEN ENTRE INDIVIDU ET GROUPE

L'Homme constitue, certes, un pilier organisationnel, mais ne peut accomplir ni s'accomplir uniquement en faisant partie du groupe. Il est donc «placé» dans l'organisation afin qu'il puisse s'exprimer et exercer pleinement les tâches pour lesquelles il a rejoint l'objectif organisationnel.

Ainsi, toute organisation, en tant que groupement d'individus, cherche-t-elle à se structurer, plus spécifiquement, à se définir un mode d'organisation. Ce dernier représente la somme des liaisons, des connexions et des correspondances entre les unités distinctes qui composent le tout. Il détermine, par ailleurs, un choix de répartition des moyens humains et matériels utilisés pour diviser le travail et en assurer la nécessaire coordination.

Selon Desreumaux (1992), la structure est «un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres». La finalité de la structure est donc de faire agir les hommes dans le sens souhaité par l'organisation. Selon Mintzberg (1994), le problème de la structure est fortement lié à la définition des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour en assurer la coordination. Les choix ainsi opérés vont configurer l'organisation.

La grande majorité des structures organisationnelles sont basées sur des principes élaborés il y a près d'un siècle. Toutefois, ces principes dits classiques, ne sont plus adaptés aux économies actuelles. Ils se heurtent à la complexité et à la nécessité de l'adaptation permanente. En fait, trois socles constituent la base de toute structure : la tâche, l'activité et enfin la coordination. En les combinant on peut avoir une multitude de formes structurelles, sensibles à des contingences externes.

Pendant longtemps l'accent a été mis sur les structures formelles, c'est-à-dire les relations officielles et prescrites entre les membres de l'organisation. Ce sont alors les principes énoncés par les classiques qui guident les choix structurels en préconisant la structure idéale. Mais dans les années 1960, de nombreux auteurs appartenant au courant contingent remettent

¹¹ adapté de Ruckman et Jensen, cités par Hellriegel et al., 1992

en question la notion de structure idéale considérant qu'une structure est adaptée à la situation et aux caractéristiques de l'organisation.

Enfin et depuis quelques décennies, les organisations, et notamment les entreprises, cherchent à intégrer dans leurs choix structurels de nouveaux impératifs comme ceux de flexibilité et de qualité donnant ainsi naissance à de nouvelles formes structurelles plus transversales.

La typologie traditionnelle des structures permet de classer ces dernières par référence à des modèles-types : structure fonctionnelle où le découpage des activités est opéré par grandes fonctions (logique d'organisation par les inputs, figure 4), structure divisionnelle où les différentes unités correspondent aux domaines d'activités de l'entreprise (logique d'organisation par les outputs, figure 5).

La structure en soleil, stade structurel initial et caractéristique des toutes petites entreprises (TPE) faiblement organisées, se dessine autour du dirigeant qui coordonne directement l'activité des quelques personnes travaillant «autour» lui. La croissance de l'entreprise impose une certaine spécialisation des tâches qui le conduit à opter rapidement pour une structure fonctionnelle. La poursuite du développement conduit à accentuer la spécialisation ainsi que le degré de formalisation. La direction générale s'entoure de collaborateurs. Le schéma fonctionnel simple se complexifie, alors, avec l'apparition d'organes d'états-majors se superposant aux fonctions opérationnelles.

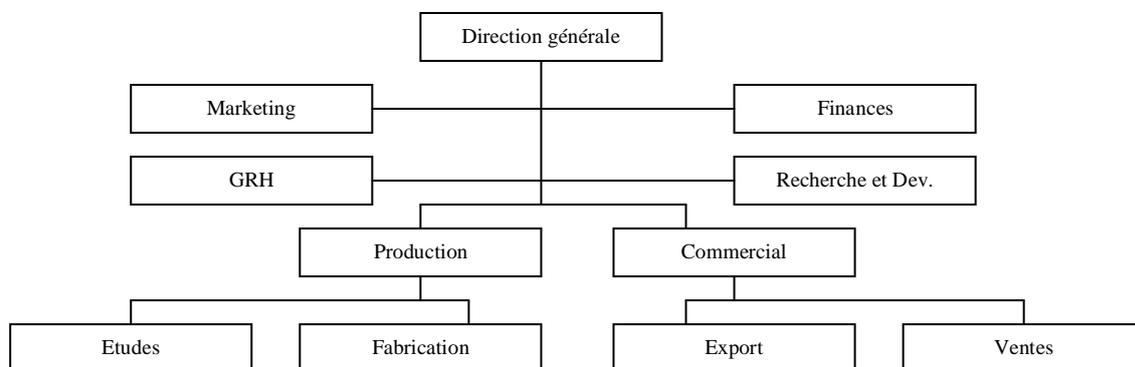


Figure 3. La structure fonctionnelle évoluée

Le choix des structures divisionnelles est souvent lié à un développement international ou à une diversification ; la départementalisation des activités obéit à un découpage par unités stratégiques de base, ou par produits ou par marchés ou encore par zones géographiques. Chaque division correspond en fait à une entreprise mono-activité. Les décisions opérationnelles relèvent des divisions. La direction générale élabore la stratégie d'ensemble, décide de l'allocation des ressources entre divisions, contrôle leurs performances, les services d'état-majors qui lui sont rattachés fournissant des prestations communes.

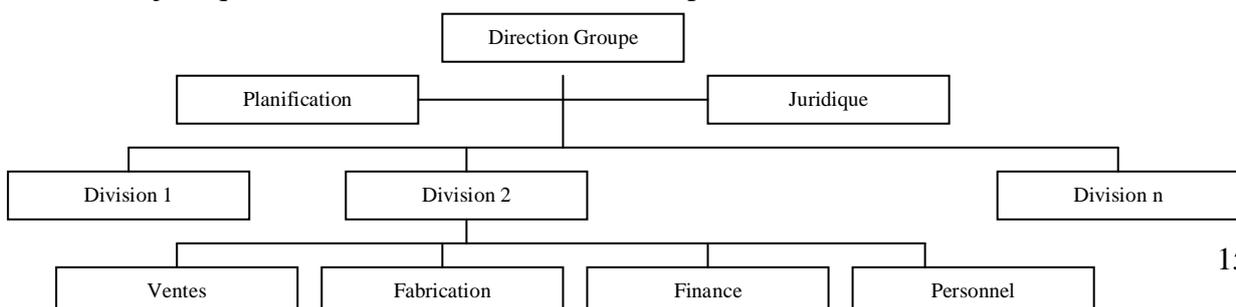


Figure 4. La structure divisionnelle

Cette typologie classique comporte deux inconvénients : elle conduit à sous-estimer l'extraordinaire diversité des structures réelles et elle peut masquer également les hybridations et les dynamiques possibles entre les diverses formes structurelles. L'organisation transversale, elle, se caractérise par le fait que la politique de l'entreprise est mise en œuvre par des unités horizontales d'organisation appelées processus, plutôt que par des unités verticales, qu'il s'agisse de fonctions, de divisions ou de départements (figure 6).

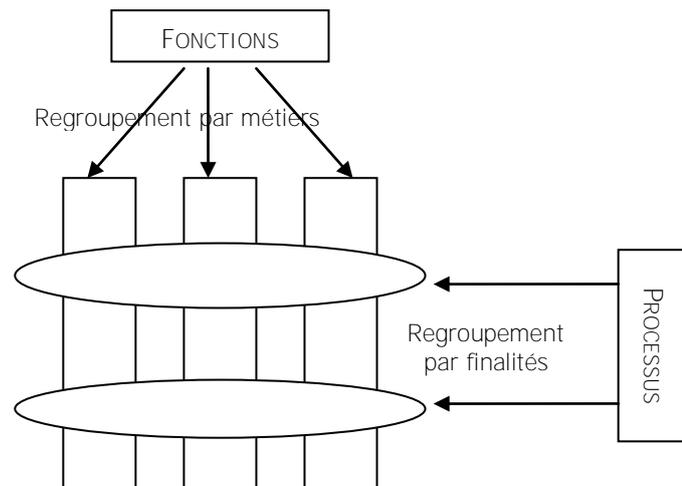


Figure 5. L'organisation transversale

Le processus se définit comme un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux significatifs d'information ou de matière et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien déterminé. En fait, l'organisation transversale permet de :

- piloter à partir des résultats attendus ;
- rendre compte des interdépendances transversales et décloisonner l'organisation ;
- flexibiliser le fonctionnement en réduisant les temps de réponse (réactivité).

Enfin, il est intéressant de noter que la structure dépend des contingences structurelles. Ces dernières désignent l'interdépendance de la structure et du fonctionnement de l'organisation avec les caractéristiques de son contexte. Comme métaphore de l'organisme vivant, l'entreprise est étudiée comme une cellule dans son écosystème. Ainsi, l'organisation est-elle soumise à des facteurs de contingence qui lui sont propres et qui l'orientent vers des modes

variés d'organisation. Ces facteurs peuvent être répartis en facteurs internes (l'âge, la taille, la technique, la culture d'entreprise et la stratégie d'entreprise) et externes (l'environnement, la culture nationale).

SECTION 2. LA GESTION DES HOMMES

La gestion des compétences de l'entreprise ne concerne pas uniquement les individus, mais leur évolution en groupe. Il est donc important de comprendre que les rapports sociaux, qui structurent le paysage de la firme, se construisent et se gèrent. Ils ne sont pas la synthèse de situations conflictuelles que vit l'entreprise. Ces rapports sociaux se forment et se déforment au gré des changements organisationnels. Mais en dehors de ce cadre global, la gestion des ressources humaines (GRH) est rendue plus complexe par les diverses contraintes qui pèsent sur les capacités de gestion de ces ressources :

- l'accélération du progrès technique qui conduit l'entreprise à adapter les compétences et qualifications de ses salariés ;
- la complexité croissante des tâches dans l'entreprise ;
- la recherche d'une plus grande flexibilité quantitative (flexibilité des horaires et des effectifs) et qualitative (plus grande polyvalence et plus grande implication des salariés) ;
- les évolutions du cadre réglementaire ;
- la prise en compte croissante des besoins des salariés.

Ainsi, et dans une compréhension plus moderne, la GRH intègre-t-elle à la fois une dimension quantitative, fondée principalement sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et une dimension qualitative, basée sur la valorisation des compétences. L'articulation de ces deux aspects se décline par la suite dans les différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines. Depuis quelques années, une nouvelle dimension de la direction des entreprises est mise en exergue : le sens moral. Ceci peut être naturellement traduit par une réaction ponctuelle suite à un certain nombre de scandales financiers. Mais il y a lieu également de s'interroger sur les raisons pour lesquelles l'éthique est devenue un «discours» à la mode dans de multiples entreprises, surtout les plus grandes.

2-4. LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL

Le volet opérationnel et quantitatif de la gestion des Hommes au sein de l'entreprise recouvre principalement trois domaines : la gestion de l'effectif, la gestion des rémunérations et la gestion de la formation.

Procurer à l'entreprise les effectifs et les qualifications dont elle a besoin est une des activités axiales dans la gestion des Hommes. Elle repose tout d'abord sur une détermination des besoins avant de déboucher sur des politiques de recrutement. Comme les postes de travail évoluent au cours du temps tant en nombre qu'en caractéristiques, l'adaptation des effectifs (quantité de personnes nécessaires et horaires de travail) est délicate à réaliser et nécessite une gestion prévisionnelle de l'emploi. Cette dernière permet d'établir des plans de mouvement du personnel et de formation, mais également de nourrir la réflexion stratégique sur les forces et les faiblesses de l'organisation, sur son domaine de compétences en termes humains et sur la nécessité de sous-traiter certaines activités. Plus spécifiquement, elle consiste à adapter par anticipation le volume d'emploi au volume de travail tout en assurant aux salariés une certaine sécurité et des perspectives de développement professionnel. La gestion prévisionnelle repose principalement sur la confrontation :

- des prévisions des besoins en personnel en fonction de la durée du travail, de l'évolution de la productivité et des stratégies de production envisagées ;

- des prévisions des ressources en personnel, compte tenu des ressources existantes, de ses caractéristiques (pyramide des âges) et des mouvements naturels prévisibles (retraites, promotions, démissions, etc.).

La confrontation des besoins et des ressources fait généralement apparaître des déséquilibres en volume et en qualité qu'il faut gérer dans le temps par le recrutement (interne ou externe), par la séparation (licenciement ou départ en préretraite) et par la formation.

Le processus de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines car il peut influencer, dans des directions totalement différentes, l'état du potentiel humain d'une unité. Il s'entend au sens de «pourvoir un poste». Il peut donc se faire en interne¹² ou en ayant recours au marché¹³. Le processus de recrutement suit, en général, trois étapes :

- la définition du profil requis ;
- la prospection du marché du travail avec les moyens adaptés au type de qualification recherché ;
- la sélection qui débute par un tri à partir des curriculum vitae (CV) et de la lettre de motivation.

Enfin, la bonne intégration des personnes recrutées repose dans une large mesure sur la qualité du système de rémunération. Ce dernier répond aux besoins des salariés en termes notamment de niveau de rémunération, de sécurité et d'équité. Il devrait également pouvoir satisfaire l'entreprise en suscitant productivité et qualité tout en contribuant à la sécurité du travail et à un bon climat social.

La fixation du montant de rémunération peut être le fruit d'une négociation individuelle entre le salarié et son employeur, mais elle s'inscrit le plus souvent dans le cadre d'une négociation collective entre syndicats des salariés et patronat. L'entreprise dispose d'une gamme d'outils lui permettant de combiner différentes formes et différentes logiques de rémunération : individuelles ou collectives, en fonction des résultats obtenus ou en fonction du temps de travail, faisant partie du salaire ou en complément de celui-ci. Le salaire correspond à la rémunération du poste occupé par le salarié. Il est généralement composé d'un salaire de base et peut être majoré : du montant des heures supplémentaires, d'indemnités, d'avantages en nature ou encore de primes individuelles.

Afin d'ajuster les niveaux de rémunération, il est important d'évaluer les Hommes. Cette dernière consiste à apprécier la performance passée, présente et potentielle d'un salarié au regard de son environnement de travail. Elle est au cœur de la politique de valorisation des ressources humaines permettant d'améliorer le savoir, le savoir-faire, les conditions de travail, le statut et la reconnaissance sociale du salarié. Le système d'évaluation a un objectif triple : mesurer la contribution de chacun à la réalisation des objectifs de l'entreprise, fonder les décisions en matière d'évolution professionnelle des salariés et favoriser la communication entre l'encadrement et le personnel. Elle constitue ainsi une base à la politique de formation de l'entreprise.

2-5. LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN

La double évolution de l'entreprise et de l'Homme en tant que partie prenante dans un environnement en mutation a fortement influencé le contenu de la tâche du responsable de la

¹² Par promotion ou par mutation. Il permet la promotion du personnel ce qui est un facteur de motivation et d'intégration puissant.

¹³ Par recrutement externe (embauche). C'est une opération délicate en raison de son coût et du risque d'échec qui lui est lié. Afin de réduire ce risque, les entreprises pratiquent des périodes d'essai.

gestion des Hommes. Dorénavant, sa gestion se centre principalement sur la compétence et la résolution des conflits, suite à la démocratisation de la notion de changement organisationnel.

L'élargissement et l'approfondissement de la fonction personnel conduisent l'entreprise à raisonner de manière plus complexe sur la façon dont elle assure la gestion de ses ressources humaines. Dans cette perspective, la GRH se situe au cœur de la quête d'une entreprise compétitive, concurrentielle qui s'adapte à son environnement complexe et évolutif. Dans une acception large et traditionnelle, la GRH concerne le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel et la rémunération. Longtemps associée à la gestion du personnel, caractérisée principalement par une dimension administrative et opérationnelle, la GRH prend, actuellement, une dimension davantage stratégique.

La finalité de la GRH est centrée sur le développement de l'efficacité collective et individuelle des hommes et des femmes qui contribuent à la réalisation des activités d'une organisation. Cette finalité oriente la GRH vers trois objectifs principaux, en l'occurrence : attirer, motiver et retenir les individus dans l'organisation. Ainsi, le rôle de la gestion des ressources humaines consiste-t-il toujours à assurer l'acquisition, la conservation et le développement du personnel qualifié. Mais l'évolution est bien visible dans le contenu de ce rôle, devenu plus outillé et centré sur les rapports humains.

La gestion des ressources humaines est une activité synthétique qui intègre diverses dimensions de natures économiques, juridiques, psychosociales et institutionnelles. Sur le plan économique et comptable, la GRH étudie tous les aspects quantitatifs et monétaires liés à la gestion du personnel. Au niveau juridique, elle est basée sur la réglementation de l'emploi. C'est d'ailleurs par le dépassement de ce cadre que se manifestent l'originalité et le contenu de la politique sociale de l'entreprise. La part psychosociale de la GRH s'intéresse, quant à elle, aux employés de l'entreprise, en tant qu'ensemble de personnes (ayant chacune ses propres perceptions et motivations), de groupes de travail (au sein desquels se développent des phénomènes collectifs) et en tant que communauté sociale (ayant des intérêts, des aspirations et des points de vue communs). Finalement, la dimension institutionnelle vise à définir une politique à l'égard des représentants du personnel et de la collectivité des travailleurs.

Chacune de ces dimensions correspond à un éclairage spécifique porté sur les problèmes sociaux. Elles couvrent l'ensemble des activités et des pratiques programmées en vue de réaliser un développement performant et durable des ressources humaines, et ce en soutien de la stratégie adoptée par toute entité ou structure organisationnelle (entreprise, administration, association).

Il est souvent reconnu que les compétences sont plus facilement appréhendées au niveau individuel. Les individus sont dotés d'aptitudes et de savoirs, tirent profit de leurs intuitions et peuvent développer leur expérience. Les compétences collectives émergent du développement de l'apprentissage individuel et des petits groupes, plutôt que des projets conçus par la direction. Plus spécifiquement, les compétences se développent, en partie, comme processus individuel d'apprentissage :

- dans l'interaction entre pratique et cognition (Schon, 1983) ;
- dans l'interaction entre membres de petits groupes permettant le développement du savoir-faire et son échange dans des communautés de pratiques (Lave et Wenger, 1990).

L'apprentissage est un processus complexe qui fait intervenir plusieurs variables intrinsèques, extrinsèques, patentes et latentes. Il y a lieu de signaler que chaque individu apprend à sa manière, selon ses propres perceptions, ses propres besoins et ses propres rythmes. L'individu

apprend pour et en fonction de son cadre de référence et de son histoire personnelle et professionnelle. Assurément, l'apprentissage requiert une prédisposition et une volonté à apprendre. La motivation pour l'apprentissage demeure une condition essentielle pour le développement individuel. De ce fait, pour réussir sa démarche d'apprentissage, l'entreprise devrait en préparer les conditions, en fournissant les informations nécessaires à la compréhension des événements (par l'approfondissement du cadre de référence), et au développement individuel.

Dans ces différents mouvements, le vécu des organisations apporte constamment maintes preuves pour changer. D'une façon générale, le changement organisationnel résulte de la mise en œuvre de grandes décisions stratégiques (Chandler, 1962), d'une mutation des structures internes (Hafsi et Demers, 1989), ou d'une adaptation à des variations de l'environnement (Miller et Friesen, 1984). S'il n'est pas géré, le changement, quel qu'il soit, risque de créer des perturbations irrémédiables au sein de la firme. D'ailleurs, souvent, les situations de conflits naissent de changements non gérés.

En fait, le conflit fait partie de la vie courante de l'entreprise. Afin de surmonter correctement un conflit et surtout d'en tirer profit, il ne suffit pas d'utiliser des outils ou méthodes répertoriés. Il est important de le déchiffrer, de le comprendre et, ainsi, de le dépasser. Même si les conflits se ressemblent dans le temps et dans l'espace, il n'est pas dit que la résolution soit la même, car chacun d'eux admet des caractéristiques particulières.

Il est vrai que parfois le conflit non résolu peut avoir de graves conséquences sur le devenir de l'organisation. Il peut entraîner un gaspillage des ressources, notamment en temps et en argent. Plus, il peut être dévastateur s'il affecte le bien-être psychologique des employés par l'émergence de ressentiment, de tensions et d'anxiété. En fait, il existe plusieurs méthodes pour résoudre les conflits au sein de l'entreprise. Relativement à la nature et au niveau du conflit lui-même, il est possible de choisir entre plusieurs méthodes de résolution : des méthodes structurelles, d'autres interpersonnelles et enfin celles qui favorisent l'éclosion d'un conflit pour mieux le gérer ensuite.

2-6. LA GESTION DU CAPITAL SOCIAL

Une entreprise peut être compétitive et rentable, mais provoquer de graves dégâts sociaux et environnementaux. Les critères financiers ne suffisent pas pour juger de la qualité des entreprises. Leurs activités ont des conséquences sociales, environnementales, culturelles et économiques sous-estimées, qui, si elles sont prises en compte, posent la question de leur responsabilité. En fait, rares sont les entreprises qui assument les conséquences de leurs actes. La plupart, surtout les grandes, agissent dans une quasi-impunité.

A ces constats s'ajoutent le climat de confiance salarié/entreprise/actionnaire, la rupture du pacte moral des entreprises, l'autisme social des firmes et donc le désintéressement des salariés face aux discours incantatoires sur le projet ou la mission de l'entreprise. En ce sens, la création d'une dimension éthique dans les relations salariés-entreprises, à travers la définition d'actions et de valeurs fonctionnant éventuellement comme normes, ne pourrait que rétablir un climat de confiance entre les différents acteurs, propice à l'efficacité et à la compétitivité de l'entreprise.

Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises s'imposent progressivement dans le paysage économique, social et politique. Dans la foulée des grands groupes, ce sont aujourd'hui les PME qui sont concernées et interpellées. Même si ces dernières sont souvent proches de leurs différents environnements et n'ont pas besoin de sensibilisations propres.

En fait, il est souvent mis en avant que les variations environnementales sont la principale cause du chômage. Ces variations poussent les entreprises, en premier réflexe, à mettre à l'écart leur personnel, souvent considérées comme l'une des charges les plus importantes. Or, le licenciement économique collectif n'est pas toujours traité à travers un plan social. Cette négligence de la dimension sociale s'exprime alors par des coûts exorbitants se répercutant sur toute la société. D'une manière générale, la mesure du coût social présente une réelle difficulté. Cette dernière est reliée aux éléments pris en compte dont : le degré de participation à la vie organisationnelle, l'engagement dans la vie publique, le bénévolat, la sociabilité informelle et les niveaux subjectifs de confiance entre personnes. Mais le coût social ne devrait pas être un frein au développement social. Il est certes difficile de relier par une causalité linéaire ces deux concepts (coût et développement), mais il est reconnu que le coût du social est admis comme un investissement à mettre en place et non plus comme une charge à subir.

Face à ces exigences, l'entreprise tend à adopter une politique sociétale qui se décline au niveau de la communication (communication d'informations à caractère sociétal ou reporting sociétal) et au niveau de la gestion de la stratégie d'entreprise. Ainsi, l'image de l'entreprise dépend-t-elle de plus en plus de ses performances sociétales, qu'il s'agisse de l'image qu'en ont les salariés, les clients ou les épargnants. Dans ce sens, les projets et actions de l'entreprise de nature sociétale ont pour objet de la faire percevoir comme «socialement correcte».

La notion de responsabilité sociétale est relativement floue. On peut toutefois la définir comme la volonté de l'entreprise d'intégrer dans sa stratégie une notion de triple performance : économique, environnementale, sociale. Il s'agit, en fait, d'une démarche visant à intégrer les principes du développement durable qui reposent sur trois piliers : l'équité sociale (pilier social), l'efficacité économique (pilier économique) et la prudence écologique (pilier environnemental). Ainsi, l'entreprise est-elle amenée à assumer une responsabilité pluridimensionnelle.

La généralisation du *reporting* sociétal témoigne d'une prise de conscience accrue par les entreprises de leur responsabilité sociale. Ainsi, le *reporting* sociétal est-il né de l'aveu des préoccupations croissantes de la société en ce qui concerne le comportement socialement responsable des entreprises. Les attentes de la société envers les firmes, jusqu'alors sous-entendues car supposées patentes, occupent désormais une place importante dans le débat public. Ainsi, les premiers dirigeants, ayant pris le risque de publier un rapport sociétal, ont-ils clairement exprimé leur volonté d'adopter un comportement responsable (Persais, 2003).

Enfin, actuellement, les pressions de l'environnement sociopolitique se font plus fortes. Ces tendances font de l'éthique une nécessité stratégique traduisant bien la capacité d'adaptation de l'entreprise aux contraintes nouvelles et qui joue un rôle important dans la réputation de celle-ci auprès de ses partenaires. Parallèlement, le besoin d'une référence commune se fait sentir, d'une façon globale et au sein de l'entreprise même.

La question de l'éthique est apparue dans les entreprises à la fin des années 1980. D'une manière générale, l'éthique peut être définie comme l'ensemble des codes informels fondés sur la confiance, le respect d'autrui et la morale auxquels se réfère une personne au moment de prendre une décision et de passer à l'action¹⁴. L'éthique de l'entreprise correspond donc à l'ensemble des règles d'action que l'entreprise s'engage à respecter vis-à-vis de ses partenaires voire de l'ensemble de la société. Parallèlement à son rôle économique, qui est de

¹⁴ Alternatives économiques, n°209, décembre 2002, p. 47.

créer des richesses, l'entreprise endosse également un rôle social et une responsabilité à l'égard de tous ses partenaires (employés, clients, fournisseurs, etc.).

L'HOMME EN 4 PARAGRAPHES

L'Homme est une ressource, individuellement et en groupe. Sa richesse réside dans sa diversité quelle soit psychologique, sociologique ou politique. Les relations coopératives se tissent entre les individus à travers les dynamiques de groupe. Par ailleurs, le type de communication intra et inter groupes accélère ou au contraire corrompt le travail en commun.

Chaque entreprise développe une structure dans laquelle elle organise l'action de ses Hommes. Ressource car intimement liée à l'alchimie de l'entreprise, la structure admet trois éléments indispensables à sa construction : la tâche, l'activité (ou le processus) et la coordination. La structure n'est jamais figée, elle se transforme continuellement à travers les contingences organisationnelles.

Les outils de la gestion des Hommes servent, dans un premier lieu, une administration de la force productive et, dans un second lieu, une animation des compétences distinctives. Ils sont à la base de **la formation d'un capital humain par l'apprentissage collectif et la conduite des changements.**

Enfin, l'entreprise réfléchit sa responsabilité à travers son capital social. Elle ne fait pas que répondre à une demande sociale de visibilité, mais agit comme vivier permanent et relais certain d'institutions traditionnelles.

2. LE CAPITAL ; RENTABILITE ET PERENNITE

Le financement de la création, du développement et de la croissance de l'entreprise est une des préoccupations majeures du créateur/dirigeant. Ce dernier s'intéresse essentiellement à lever des fonds pour permettre la réalisation de ces phases. Dans ce sens, pour chaque type d'actions, donc pour chaque type de besoin, il s'évertue à trouver la source qui lui convienne le mieux, compte tenu des contraintes temporelles et de coûts.

Comme le montre la figure 7, le grand problème est l'équilibre s'instaurant entre les besoins et les ressources. En fait, il est soutenu par une recherche permanente de l'optimisation entre les revenus des activités et les coûts générés par les différents financements.

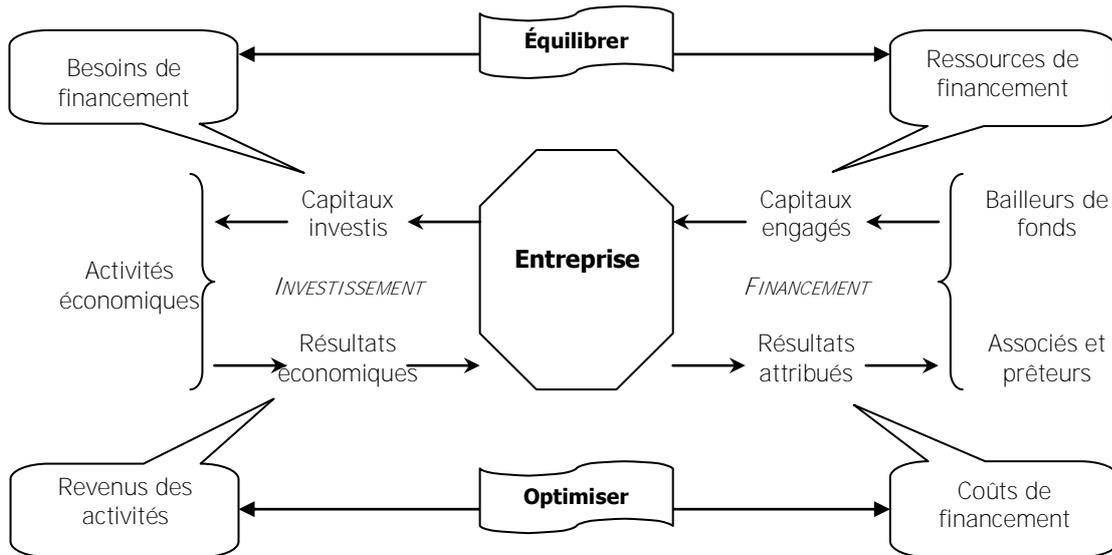


Figure 6. Le circuit financier de l'entreprise (Pierrat, 2006)

SECTION 1. LE BESOIN SE FINANCE DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT

Sans argent, l'entreprise, même si elle peut être créée, ne peut ni évoluer ni même assurer sa pérennité. À l'origine, plusieurs éléments peuvent constituer des besoins en capitaux pour les entreprises. Dans un premier temps, l'entreprise exprime des besoins relatifs à sa constitution et à sa mise en œuvre. Au fur et à mesure de son fonctionnement et si l'entreprise trouve écho à son activité dans le marché, elle va avoir besoin de croître et de s'agrandir. Son expansion va donc être soutenue par une recherche permanente de capitaux. On notera que même son déclin nécessitera des arrangements financiers.

Pour tous ces besoins, l'entreprise va devoir trouver, directement ou indirectement, des sources et des moyens de financements. Directement, car l'entreprise négocie sans intermédiaire avec des bailleurs de fonds et, indirectement, quand l'entreprise contracte avec des institutions spécialisées qui font office de prêteurs.

1-1. DES BESOINS SELON DES CYCLES DE VIE

Le temps est une dimension fondamentale de la gestion. C'est la base de catégorisation des différents cycles qui peuvent affecter l'entreprise. En se focalisant sur l'entreprise, on peut distinguer a priori trois grandes phases d'évolution : naissance, croissance et maturité, puis déclin. La figure 8 présente la courbe de ce cycle :

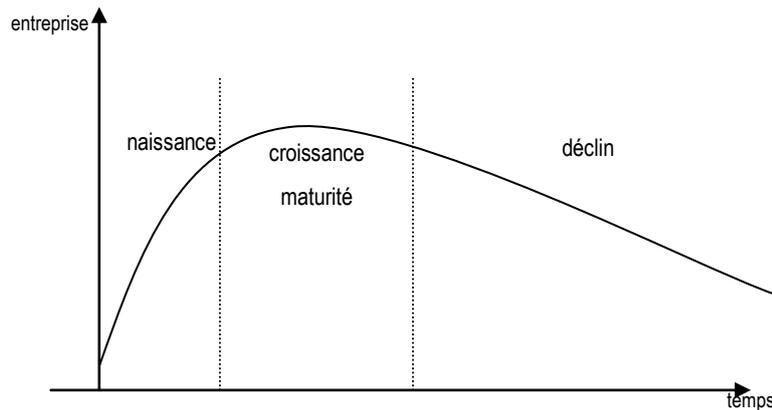


Figure 7. Le cycle de vie d'une entreprise

Ces cycles de vie de l'entreprise font émerger des besoins financiers multiples et surtout différents. En effet, chaque phase fait appel à des techniques et pratiques spécifiques en termes de financement. Ce dernier peut être défini comme l'ensemble des ressources monétaires nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise.

Deux grands besoins se profilent donc, à part celui de la création, un besoin lié à l'exploitation et un autre lié au développement. Le premier est qualifié de court car il nécessite des financements accessibles et rapides. Le second est plus inscrit dans le long terme. Souvent, les créateurs qui n'ont qu'un faible besoin en capital pensent pouvoir se passer d'emprunts. Ils ont parfois tendance à penser qu'il n'est pas nécessaire d'établir un plan financier détaillé car ils n'investissent que de faibles sommes qu'ils peuvent financer grâce à leur épargne. Pourtant, ils finissent assez souvent par se rendre compte que leurs ressources financières ne sont pas suffisantes et sont dès lors obligés de chercher au pied levé un bailleur de fonds.

Même si le créateur s'établit chez lui pour travailler, même s'il se fait aider par ses amis pour les conseils, il ne peut réellement commencer sans aucun apport. Il aura toujours à financer des besoins minima, principalement :

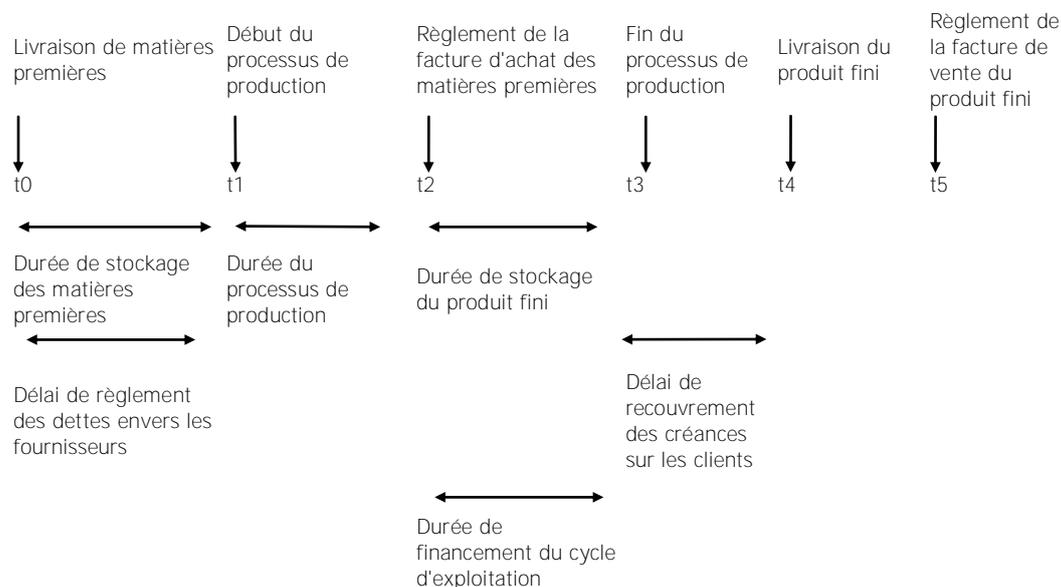
- les frais d'établissement : honoraires de conseil juridique, de fiscaliste, de conseil en brevet, frais de constitution de l'entreprise, éventuellement frais de première publicité, etc. ;
- les investissements : achat ou la construction d'un local, frais d'installation, acquisition de machines, matériels, véhicule, ordinateur, pas-de-porte ou droit au bail, etc. ;
- les dépôts et cautionnements à verser : loyers versés en garantie pour le local ;
- le besoin en fonds de roulement (BFR).

Une fois la création finalisée et afin de demeurer solvable, une entreprise devrait être en mesure d'honorer ses obligations à court terme, ainsi que de pouvoir compter sur un fonds de roulement adéquat. Ce dernier peut varier d'une entreprise à l'autre, et dépend de la nature de l'entreprise et de ses éléments d'actif à court terme, du taux de rotation des stocks et des modalités de crédit.

Le cycle d'exploitation donne naissance à des besoins de financement. Ces besoins proviennent du décalage entre la période de décaissement¹⁵ et la période d'encaissement¹⁶. Afin d'obtenir un équilibre financier globalement satisfaisant, il faut que les ressources soient de la même nature que les besoins qu'elles financent. De la classification des ressources et des besoins découlent trois équilibres financiers :

- le fonds de roulement qui correspond à un équilibre financier entre les ressources et les emplois stables et durables, à long terme (LT) ;
- le besoin en fonds de roulement (BFR) qui correspond à un équilibre entre les ressources et les emplois à court terme (CT) ;
- la trésorerie qui correspond à un équilibre financier à très court terme (différence entre fonds de roulement et besoin en fonds de roulement).

La figure ci-après illustre le cycle d'exploitation d'une activité industrielle¹⁷.



La variation du BFR dépend des conditions de l'exploitation. Ainsi, une réduction dans le cycle d'exploitation devra-t-elle se traduire par une réduction du BFRE. Le schéma ci-dessus met en évidence que l'on peut réduire le BFR de plusieurs façons :

- réduire les durées de stockage ;
- réduire la durée du processus de production ;
- augmenter le délai de règlement des dettes envers les fournisseurs ;
- réduire le délai de recouvrement des créances sur les clients.

Enfin, l'investissement est l'opération destinée à maintenir ou accroître de façon durable la capacité ou l'efficacité d'une entreprise. En fait, au cours du temps, les organisations investissent dans le renforcement de leurs acquis ou dans la croissance de leurs activités. Même s'ils sont différents stratégiquement, ces deux processus peuvent impliquer l'augmentation des dimensions de l'entreprise ainsi que le changement de ses caractéristiques (technologique, financier, de RH, organisationnelle). Traditionnellement l'investissement peut être réparti :

¹⁵ Généralement : achat de matières premières et marchandises, paiement des services et des salaires.

¹⁶ Principalement : vente et règlement des produits finis et marchandises.

¹⁷http://www.comptanoo.com/_PUBLICATION/DOSSIER/D895/BFR_BESOIN_EN_FONDS_DE_ROULEMENT.ASP (04-10-08).

- par nature : matériels (machines, terrains) ou immatériels (publicité et progrès technique ou organisationnel) ;
- par activité : technique, humain ou financier.

1-2. LE FINANCEMENT INDIRECT DES BESOINS

L'investissement n'est que l'expression du besoin financier. Il convient de réunir les capitaux qui seront nécessaires pour financer ces différents besoins. L'entreprise fait appel au financement indirect car il s'avère être le moins compliqué à mettre en place (mis à part le financement interne).

D'une façon globale, le financement indirect désigne le mécanisme par lequel des établissements financiers collectent, d'un côté, les dépôts et les épargnes des agents à capacité de financement (principalement les ménages et les institutions internationales de développement) et prêtent, de l'autre, aux entreprises. Pour ce service, ces intermédiaires financiers se rémunèrent par le biais des intérêts.

Plusieurs types de banques peuvent participer à financer les entreprises. On retrouve ainsi les banques de dépôts, les banques commerciales, les banques d'affaires, les banques d'investissements, les banques de développement, etc. La banque s'avère être un partenaire indispensable pour les entreprises, mais avec lequel il n'est pas toujours facile de négocier : les banquiers ont souvent tendance à vouloir imposer unilatéralement leurs conditions !

Au fil des années du cycle de vie de l'entreprise, une interdépendance se développe entre cette dernière et les banques avec lesquelles elle opère. En fait, les banques financent les entreprises pour leur développement, pour leurs besoins en trésorerie en accordant des prêts à court, à moyen ou à long termes et les entreprises apportent des commissions à la banque. Ainsi, le capital est remboursé sur une période directement liée à la vie des actifs. Le prêt comporte des dispositions de remboursement du capital et des intérêts sous forme d'un calendrier de remboursement défini.

Cependant, les petites et moyennes entreprises (PME) ne trouvent pas toujours écho à leurs besoins de trésorerie. En fait, les banques ont tendance à se méfier des PME, considérées comme des entreprises à hauts risques avec des taux d'échec très élevés. Elles leur appliquent des conditions très dures pour la garantie des prêts. Dans la plupart des cas, les PME ne peuvent remplir ces conditions.

Les entreprises peuvent également chercher leurs financements à travers d'autres institutions financières. Comme c'est le cas pour les banques, ces dernières s'occupent de services liés à la gestion des capitaux, telles que, les coopératives financières, les sociétés à fonds mutuels, les compagnies d'assurance, etc. Plus spécifiquement, l'activité des sociétés d'assurance et des fonds de pension porte sur la mutualisation des risques. Les engagements de ces organismes sont constitués pour l'essentiel de provisions. Ces dernières représentent la contrepartie des fonds collectés et investis par les sociétés d'assurance et les fonds de pension, qui agissent donc en qualité d'intermédiaires financiers.

Banques et assurances sont exposées aux mutations environnementales. Autant hier, l'activité des uns et des autres était caractérisée par son cloisonnement, autant aujourd'hui, le nombre d'opérateurs financiers s'est brusquement multiplié au point que le crédit, les produits d'assurance et de placement soient indifféremment proposés par la grande distribution, le secteur bancaire ou le secteur assurantiel. Et déjà, Internet ouvre de nouveaux espaces aux services bancaires et d'assurances.

Parallèlement, le capital risque peut servir à financer le démarrage d'une entreprise ou à financer les activités de petites entreprises établies comportant des risques élevés. Ces

dernières attirent les investisseurs car elles sont susceptibles d'être très rentables et présentent un potentiel de croissance très élevé, (surtout dans les secteurs de technologies de pointe) malgré leur pénurie de biens en garantie. Le capital-risque provient d'investisseurs privés, de banques d'affaires et de sociétés d'investissement spécialisées en capital-risque. Ce financement admet, certes, des avantages (bénéfices substantiels, montants importants), mais peut présenter également des inconvénients (risques élevés, ingérence et rendements annuels demandés très élevés).

Enfin, chaque année, plusieurs milliards de dinars sont alloués aux entreprises par l'État, les Collectivités Locales et de multiples organismes au travers d'un système d'aide financière et de subventions multiples (plusieurs centaines de mesures), complexe et en permanente évolution. Par les subventionnements, l'État prend en charge une partie du développement économique et social, en mettant en avant les zones à propulser et les secteurs à soutenir.

Pour le cas particulier des TPE, les microcrédits s'avèrent être une source de financement incontournable. Le microcrédit réfère aux petits prêts faits aux individus à faible revenu pour soutenir le travail autonome ou pour démarrer de très petites entreprises. Le microcrédit est particulièrement lié à l'activité des travailleurs du secteur informel. Il soutient les petits commerces, les achats de matériels et de bestiaux pour les exploitations rurales ou d'équipements pour les artisans. Les prêts peuvent servir à un certain nombre de buts : un fonds de roulement pour couvrir les dépenses quotidiennes ; un capital de lancement pour démarrer une entreprise ; ou encore un capital d'investissement pour acheter des actifs immobilisés.

En fait, la micro-finance s'adresse aux personnes n'ayant pas accès au système financier classique. Cela recouvre une large part de la population des pays émergents mais également les personnes les moins aisées des pays occidentaux. Mais si le montant moyen d'un microcrédit en Asie ou en Afrique est d'environ 600 TND (et peut tomber jusqu'à quelques dizaines de dinars), il est supérieur à 2.000 tnd en Europe de l'Est et de l'ordre de 5.000 TND en France et peut aller jusqu'à 30.000 TND au Canada. En Tunisie, il est en moyenne de 400 TND. Enfin, le microcrédit est distribué par :

- des ONG (organisations non gouvernementales) ;
- des coopératives ;
- des institutions financières non bancaires ;
- des banques commerciales.

1-3. LE FINANCEMENT DIRECT DES BESOINS FINANCIERS

Le premier financement direct provient principalement de l'épargne personnelle du créateur. D'une façon plus réaliste, il peut être constitué progressivement et pendant plusieurs années par la ou les personnes impliquées dans le projet. L'apport personnel est indispensable, principalement pour :

- inspirer confiance aux tiers, en particulier lors d'une demande de crédit ;
- autofinancer certains besoins durables écartés par les banques : frais d'établissement, investissements incorporels autres que le fonds de commerce, et souvent le besoin en fonds de roulement.

Le créateur peut également faire appel à son entourage (la famille, les parents, le voisinage et les amis). L'expression "*Love money*" signifie au Québec "*l'argent des proches*" ou "*l'argent de ceux qui m'aiment bien*". Cet apport financier ne s'effectue pas sous la forme d'un prêt car il ne constitue pas une dette à rembourser. Il s'agit d'une participation au capital de la société : les investisseurs de proximité deviennent actionnaires de la société.

Une entreprise devrait être capable de s'autofinancer. Elle utilise ses propres ressources pour investir. Sa capacité d'autofinancement dépend donc essentiellement de :

- son bénéfice net mis en réserve, c'est-à-dire de la partie du bénéfice après amortissement qui n'est pas distribuée aux actionnaires ;
- l'amortissement de son matériel (compensant la perte de valeur due à l'usure et à l'obsolescence) ;
- ses provisions (permettant à l'entreprise de se couvrir contre un risque éventuel comme le non-paiement d'une facture).

Deux autres formes de financement par l'exploitation sont à relever. En premier lieu, le financement par un délai de paiement consenti par le fournisseur (crédit fournisseurs). Il permet à l'entreprise d'avoir en sa possession de la marchandise, des machines ou des services sans avancer les fonds. La seconde forme de financement est les avances des clients.

Pour permettre aux entreprises de croître et de se développer, il est nécessaire qu'elles puissent trouver, aux côtés des formes traditionnelles que constituent l'autofinancement et la dette bancaire, d'autres sources de financement. L'ouverture du capital à des investisseurs professionnels (privés) et la cotation en Bourse représentent évidemment les deux options qui peuvent être envisagées par l'entreprise. Le choix entre ces deux options n'est d'ailleurs pas exclusif, le recours à des investisseurs privés pouvant constituer une étape préalable à une introduction.

Le recours aux marchés financiers est l'un des moyens de financement les plus en vogue dans les pays industrialisés. Par contre, il reste assez marginal sur des places nouvellement développées. Les marchés financiers permettent d'augmenter des fonds ou de faciliter l'investissement des capitaux. Ils sont sollicités, en majorité, par les grandes entreprises. La question de l'accès des PME au marché se pose alors.

Il faut remarquer que le financement par le marché financier est, en général, plus risqué que l'endettement, et donc plus coûteux. Si une entreprise cotée ne distribue pas de dividendes durant plusieurs exercices, elle aura beaucoup à faire pour inciter les gens à souscrire ses actions lors d'une éventuelle augmentation de capital. Quoi qu'il en soit, l'aventure entrepreneuriale commence toujours par un autofinancement !

Dix fois plus imposant que le marché boursier, le marché des obligations s'adresse tant aux épargnants à la recherche de protection contre la volatilité des marchés, qu'aux gros investisseurs misant sur un revenu de placement garanti¹⁸.

Les obligations sont des titres d'emprunt portant intérêt. L'obligation obéit donc au même principe qu'une reconnaissance de dette. Pour financer leurs comptes, les gouvernements, municipalités ou entreprises émettent ces titres et s'engagent en contrepartie à remettre à leur détenteur un intérêt préétabli à chaque période jusqu'à échéance¹⁹. En fait, le porteur de l'obligation devient le créancier de l'entreprise.

SECTION 2. EVITER LA FAILLITE PAR LA GESTION

Après avoir mis en relief le besoin financier et son financement, il s'agit à ce stade de comprendre que, dans le quotidien d'une firme, le financier a un rôle de tous les instants. Il a pour tâches : l'analyse, la gestion, la mesure, l'évaluation et surtout la préservation ainsi que l'accroissement du capital investi. Pour cela, il a à sa disposition plusieurs méthodes et outils.

¹⁸ <http://zonecours.hec.ca/documents/167774.doc>, Farah Hafiz.

¹⁹ C'est ce que l'on nomme un coupon.

Confrontée à des problèmes, souvent d'origine stratégique, il arrive que la firme néglige les règles de base de la gestion financière (section 1). Certains indicateurs passent au rouge : pertes de parts de marché, baisse de la marge brute, pertes récurrentes, baisse de la rentabilité des capitaux investis ou encore augmentation de l'endettement (section 2). Ainsi, malgré tout les efforts des financiers, de très nombreuses entreprises se retrouvent-elles, à un moment de leur existence, dans une situation difficile mettant en jeu leur survie même (section 3).

De plus, l'entreprise peut attendre démesurément avant de réagir effectivement. La tâche est donc ardue car l'objectif de la gestion financière est, simplement, difficile à atteindre : trouver et maintenir l'équilibre financier de l'entreprise. Aussi, les différentes conceptions de la «santé financière» d'une entreprise et les problèmes de mesure associés à ces différentes conceptions ont conduit à un foisonnement des outils d'analyse.

2-4. DU DIAGNOSTIC A LA GESTION FINANCIERE

C'est la gestion financière qui permet de répondre aux besoins financiers en temps et en heure en trouvant les ressources nécessaires. Trois cycles importants sont à retenir à ce stade. Il s'agit du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement et enfin, du cycle de financement. Le premier est qualifié de court, car il porte sur des délais ne dépassant pas généralement l'année. Les deux derniers sont dits longs, car ils engagent l'entreprise sur plusieurs années. Chacun d'eux nécessite une gestion particulière et une analyse spécifique. À eux trois, ils construisent l'équilibre financier de l'entreprise.

L'entreprise ne peut se comprendre qu'à travers l'analyse de ses flux. On classe les flux financiers de l'entreprise en quatre catégories : les flux d'exploitation et les flux d'investissement d'une part, qui sont générés par l'activité de l'entreprise ; les flux d'endettement et les flux de capitaux propres d'autre part, qui correspondent à son financement. L'équilibre financier exprime le respect de la règle financière de base : les ressources stables financent les emplois stables.

D'une façon générale, l'entreprise est traversée par deux grands types de flux : les flux physiques et les flux financiers. Ainsi toute opération de l'entreprise génère-t-elle des flux d'emplois et de ressources. C'est ce que l'on appelle des flux de fonds. Généralement, ces flux sont suivis par des entrées et des sorties monétaires réelles. Ce sont les flux de trésorerie. Il est à noter que flux de fonds et de trésorerie se confondent si toutes les opérations de l'entreprise se font au comptant (*cash*). Le tableau de flux de fonds permet de suivre les deux grands équilibres de l'entreprise. Le premier relève de la structure financière (long) et le second découle de la gestion à court terme de l'entreprise (exploitation).

L'équilibre financier suppose un financement adapté pour chaque type de besoin. En fait, il s'agit plus exactement de deux types d'équilibre :

- l'équilibre entre les emplois et les ressources (long par long, court par court) ;
- l'équilibre des ressources (entre fonds propres et endettements).

En fait, une entreprise qui consomme plus de ressources financières qu'elle n'en crée est amenée à disparaître. La mise en œuvre d'une politique financière doit permettre d'éviter cette fin. La planification financière est une approche globale des questions financières qui se posent à l'entreprise. Au-delà de la conservation et de la croissance du patrimoine financier, elle englobe les domaines du financement, de la planification des liquidités, du conseil en placement et également de la fiscalité. Plusieurs corollaires se dessinent à partir de cette politique : l'évaluation et la prévision des besoins de financement ; l'optimisation de la structure du capital ; la recherche de financements et des partenariats institutionnels ; une meilleure utilisation des fonds investis ; la mesure de la rentabilité réelle a posteriori ; etc.

Il faut appréhender un projet d'investissement comme s'il s'agissait d'une entreprise autonome. Ceci implique que l'évaluation du projet, en termes de capitaux, devrait se faire en raisonnant «avec» contre «sans» et non pas, comme il se fait quelques fois, «avant» contre «après». Dans ce sens, le projet est évalué en soi, en ne prenant en considération que les flux lui revenant réellement et générés par lui exclusivement. La mesure la plus courante pour les choix d'investissement est la Valeur Actuelle Nette (VAN).

Par ailleurs, l'entreprise peut désinvestir pour mieux préparer ses investissements futurs. En effet, le désinvestissement est une «cession d'actifs corporels ou financiers réalisée par une entreprise dans l'optique d'une réallocation de ses actifs (nouveaux investissements, retour sur son cœur de métiers, etc.) ou d'un désendettement»²⁰. Dans tous les cas, le désinvestissement améliore la situation financière de l'entreprise à court terme, mais ce dernier n'assure pas forcément sa survie.

Toute entreprise devrait disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales, etc.). La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faudrait gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. L'entreprise cherche donc à faire une bonne gestion des flux et des stocks de trésorerie (figure 9) :

- pour une trésorerie positive, de l'argent pourrait être placé pour rapporter des intérêts (ou investi) ;
- inversement, pour une trésorerie négative, une recherche de fonds à moindre coût est nécessaire.

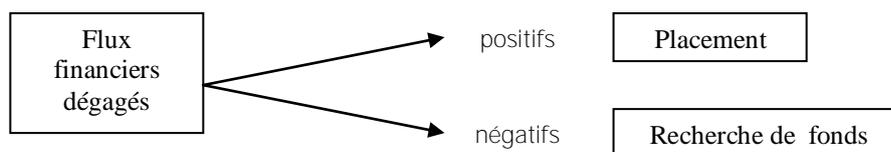


Figure 8. La gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie implique la connaissance et le contrôle de tous les flux financiers au sein de l'entreprise. La gestion de trésorerie ne peut être négligée lors de la détermination de la politique de vente, d'achat et d'investissement de l'entreprise. En fait, il y a deux définitions de la trésorerie d'entreprise :

- au sens strict, elle est composée, à un moment donné, par le stock d'actifs disponibles de l'entreprise, c'est-à-dire le montant des liquidités en caisse et en compte courant créditeur de banque ;
- dans un sens plus large, c'est l'ensemble des flux de trésorerie de l'entreprise, c'est-à-dire ses encaissements et décaissements quotidiens.

L'objectif de la trésorerie est triple. Elle sert, en premier lieu, à assurer la liquidité²¹ de l'entreprise. Ensuite, elle œuvre à réduire le coût des services bancaires. Enfin, elle sert à construire un partenariat bancaire équilibré. Mais, souvent, le gestionnaire se trouve entraîné par le rythme soutenu de l'entreprise et risque de voir sa trésorerie se dégrader.

2-5. LES RATIOS FINANCIERS

²⁰ <http://lexique-financier.actufinance.fr/D/more2.html>, (29-07-08).

²¹ Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances.

Le résultat focalise toutes les attentions. Et pour cause : il traduit la rentabilité de l'entreprise. L'entreprise industrielle du début du siècle dernier s'est attelée à suivre ses performances à travers une mesure financière unique. À cette époque, les besoins de l'entreprise étaient plus stables et ses clients ne se faisaient pas rares et exigeants. Mais, actuellement, on sait que les performances à long terme ne sont jamais le résultat d'actions à court terme, bien que les mesures financières soient toujours orientées vers les résultats passés.

Généralement, on répertorie les mesures par grande activité de l'entreprise. On retrouve toutes sortes de mesures, à savoir : les mesures d'exploitation, financières, commerciales et enfin celles reliées à l'évaluation des Hommes dans l'entreprise. Afin de traduire la bonne gestion financière de l'entreprise, trois critères ont été mis en place, avec chacun un rôle bien défini :

- la rentabilité (profitabilité) : attirer les capitaux propres pour pérenniser l'activité de l'entreprise ;
- la solvabilité : permettre le recours aux emprunts utilisés pour l'activité de l'entreprise ;
- la liquidité : faire face aux engagements de paiement à court terme lors de l'activité de l'entreprise.

La rentabilité peut découler et/ou influencer la solvabilité et la liquidité ; le premier indicateur ne se situant pas au même niveau d'évaluation temporel que les deux autres. Par ailleurs, la contrainte de remboursement qui pèse sur l'entreprise peut mettre en cause la solvabilité et la rentabilité à long terme de la firme. En gestion financière, on distingue essentiellement deux types de rentabilités : la rentabilité économique et la rentabilité financière²² (figure 10).

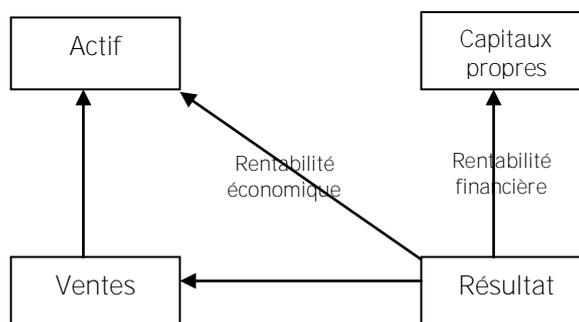


Figure 9. La différence entre rentabilité économique et financière²³

La différence entre ces deux approches est fondamentalement la prise en compte, ou non, des choix de financement. Une entreprise peut améliorer la rentabilité financière servie aux associés de deux manières :

- soit en améliorant la rentabilité économique dégagée par l'utilisation de l'actif ;
- soit en modifiant la composition du passif, dans le sens du recours plus grand à des moyens financiers empruntés et une limitation relative des ressources risquées par les associés.

En étendant la notion de rentabilité, trois ratios importants sont utilisés. La valeur actuelle nette (VAN), le taux de rendement interne (TRI²⁴) et le rendement sur les investissements

²² <http://www.reseaucerta.org/glossaire/r/rentabi2.htm>, (29-07-08).

²³ <http://www.iutbayonne.univ-pau.fr/~berterre/FormationsGestion/diagnosticfina/rentabilite/rentadecom.html>, (29-07-08), adapté.

²⁴ En anglais: internal rate of return (IRR).

(ROI²⁵). Ils sont surtout mobilisés pour comparer différentes rentabilités des investissements entre elles.

La VAN est la différence entre les cash-flows (actualisés au coût moyen du capital) générés par un investissement et le montant initial de l'investissement. Elle indique, en fait, l'enrichissement net de l'entreprise qui découlerait de la réalisation de cet investissement. Par ailleurs, le TRI est le taux pour lequel la valeur actuelle nette (V.A.N.) est nulle. Il est donc construit sur une dimension temporelle. Le ROI est, quant à lui, souvent exprimé sous forme de pourcentage : argent gagné suite à l'investissement divisé par la somme d'argent investie. De manière générale, cet indicateur permet en amont de sélectionner les meilleurs investissements en identifiant les meilleurs ROI sur base des bénéfices anticipés. Cet indicateur permet aussi en aval de juger de la pertinence d'un choix.

Parallèlement, la profitabilité est un concept essentiel pour l'analyse conjoncturelle. En tant que facteur de décision, la profitabilité concerne des opérations futures non encore arrêtées. Plusieurs chefs d'entreprise se focalisent sur la croissance de leur chiffre d'affaires croyant qu'elle représente une preuve indiscutable de la bonne santé de leur entreprise. Malheureusement, ils ne cherchent pas à savoir si celle-ci est obtenue par des ventes gagnantes ou à perte. Ainsi, la profitabilité concerne-t-elle la rentabilité de la vente des produits ou services de l'entreprise. Il existe deux facteurs importants qui devraient être analysés pour suivre cette profitabilité. Il s'agit du prix et de la valeur.

Enfin, la liquidité est la capacité de répondre aux obligations financières à court terme (maximum un an). La solvabilité, quant à elle, est la capacité de répondre à toutes les obligations financières. Ainsi, la solvabilité est un indicateur important de l'autonomie financière de l'entreprise, alors que la liquidité exprime une marge financière suffisante en cas de ralentissement de ses activités. Ces deux notions sont intimement reliées puisqu'une entreprise «non liquide» peut rapidement devenir insolvable et inversement.

Le ratio de liquidité mesure la capacité de l'entreprise à respecter ses obligations financières à court terme et à survivre à des conditions économiques défavorables. Lorsque ce ratio est supérieur à 1, cela signifie qu'il existe un fonds de roulement positif. Un ratio égal à 1 est généralement considéré comme insuffisant pour assurer une bonne solvabilité à court terme, l'entreprise ne disposant pratiquement d'aucune marge de sécurité. En effet, la solvabilité à court terme résulte de l'équilibre entre les flux d'actifs et les dettes, et ce flux peut être très variable durant un exercice si l'entreprise est soumise à d'importantes fluctuations saisonnières.

2-6. L'ALERTE PAR LA FINANCE OU COMMENT EVITER LA FAILLITE

Actuellement, l'entreprise ne peut faire l'économie de ne pas penser une stratégie globale des risques, bien maîtrisée et régulièrement actualisée. Celle-ci lui permettrait de gérer son développement et d'assurer sa pérennité. En fait, pour une entreprise, le risque n'est pas mauvais en soi. S'il est la contrepartie d'un bénéfice futur suffisant, il est même souhaitable.

On définit un risque par l'ensemble des événements possibles qui peuvent en résulter, ainsi que par la probabilité associée à chacun de ces événements (Gollier, 2005)²⁶. Aussi, en identifiant les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise, ses valeurs au sens large, et plus particulièrement, sur ses compétences, l'entreprise peut prévoir et modérer l'action des événements futurs. Au sein de l'entreprise, une multitude de risques peut être mise en

²⁵ Tendance générale à utiliser les acronymes du terme anglais : *return on investment*.

²⁶ [http://ses.ens-lsh.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?CODE_FICHIER=1194966369731&ID_FICHE=935\(07-08-08\)](http://ses.ens-lsh.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?CODE_FICHIER=1194966369731&ID_FICHE=935(07-08-08)).

exergue. On distingue des risques liés au management : risque commercial, de marché, financier, risque de change, etc. On retrouve également des risques liés à l'activité de l'entreprise, comme le risque de sécurité, risques sanitaires, risques écologiques, cyber-risques ou encore risques immatériels. Les risques que subissent les entreprises, ou dont elles profitent, ne sont, en général, pas entièrement en dehors de leur contrôle. Ainsi, peuvent-elles agir sur les risques en les transférant vers d'autres institutions ou individus : un contrat d'assurance²⁷ ou une introduction en bourse²⁸ en sont des exemples éloquentes. Ces actions font partie de la gestion globale des risques.

D'une façon générale et pour intégrer une méthode clairement définie, détaillée et rationnelle, la démarche de gestion du risque consiste en l'application itérative de quatre paramètres distincts :

- l'identification des risques organisationnels, selon un inventaire ou un profil des risques structuré par catégories de risques (financiers, opérationnels, stratégiques) ;
- l'évaluation des risques identifiés, au moyen d'entrevues dirigées de groupes de travail qui évaluent les risques selon le degré de probabilité et de gravité ;
- la gestion des risques évalués, par l'élaboration et la mise en œuvre de mesures propres à améliorer les systèmes ;
- le suivi des changements apportés au système de gestion des risques et des opportunités en constante évolution.

Mauvaise gestion des risques, hausse des coûts financiers, absence ou erreur d'orientation stratégique, pressions concurrentielles ou encore querelles au sein de l'équipe de direction, sont autant de causes de mise en difficulté des entreprises. Plus, la persistance des problèmes entraîne une perception croissante de la dégradation de la situation par les parties prenantes. L'entreprise est alors engagée dans une spirale défavorable pouvant s'accélérer jusqu'à devenir incontrôlable.

L'absence de traitement des véritables sources des problèmes se traduit de manière préoccupante par une tension sur la trésorerie et une baisse de crédibilité de la direction de l'entreprise. La pression des fournisseurs, des banquiers, des clients, la gestion de l'encadrement, du personnel et du comité d'entreprise, ne laisse au management ni le temps ni le recul nécessaire pour réfléchir à la survie. L'entreprise s'enfonce jusqu'à la crise de trésorerie et au dépôt de bilan.

En Tunisie, depuis la promulgation de la loi 95-34 du 17 avril 1995²⁹ jusqu'à la fin de l'année 2005, la C.S.E.E³⁰ a examiné les dossiers de 1.763³¹ entreprises en difficulté économique. Pour la seule année 2007, le nombre de défaillances a dépassé le seuil des 50.000³² en France.

²⁷ Toutefois, certains risques restent non assurables. Il s'agit essentiellement des risques stratégiques, juridiques et financiers.

²⁸ Un entrepreneur vend une partie du risque sur les profits de sa société en échange d'un montant fixe, le prix des actions émises.

²⁹ Relative au redressement des entreprises en difficulté telle que modifiée par la loi du 15 juillet 1999 et la loi du 29 décembre 2003.

³⁰ Commission de suivie des entreprises en difficulté économique.

³¹ Khazri H., Khlif W. (2007), «L'impact de l'opinion de l'expert-comptable judiciaire sur la prise de décision du juge lors de redressement des entreprises en difficulté économique : Etude empirique », *atelier de travail projet FSP (Nouvelles dynamiques professionnelles au Maghreb : cadres, experts-comptables et avocats d'affaires dans la mondialisation)*, Tunis, Mai.

³² Selon les activités, le nombre de défaillances le plus élevé s'observe dans la construction (23,81% des défaillances), suivi du commerce de détail (13,33%), des services aux entreprises (12,31%) et des hôtels et restaurants (11,34%).

D'une façon générale et quel que soit le pays, les entreprises jeunes et de taille réduite sont les plus touchées par la défaillance.

En fait, le redressement des entreprises en difficulté définit comme objectif la modernisation du tissu industriel des PME, même si le taux de continuation des entreprises défaillantes demeure faible. Deux grandes issues sont envisagées : une restructure financière de l'entreprise et une redirection stratégique. Ceci est indépendant du fait que le créateur ou le dirigeant soit maintenu dans son poste de direction.

Même si, dans leur grande majorité, les très petites structures, de 0 à 5 employés, sont les premières victimes de défaillances (elles représentent 90% des dépôts de bilan) un phénomène encore plus préoccupant se fait jour. En effet, les faillites de grosses entreprises, pratiquement inexistantes il y a dix ans, se multiplient aujourd'hui. Dans la conjoncture internationale actuelle, rien ne laisse présager l'inversement de cette tendance. La défaillance d'une entreprise est souvent constatée trop tard, c'est-à-dire dès lors que la trésorerie ne peut plus faire face aux engagements de l'entreprise. Il est des cas où l'entreprise devrait s'éteindre le plus proprement possible avec le moins de conséquences pour l'environnement. Souvent, on veut trop bien faire et nous laissons vivre les entreprises au-delà du raisonnable, faussant ainsi le jeu de la concurrence ou accumulant les passifs sans espoir. D'un point de vue technique, si l'on en croit les experts, la plupart des faillites sont occasionnées, par ordre décroissant d'importance, par les raisons suivantes :

- la mauvaise gestion ;
- l'absence de capital suffisant au début de l'activité ;
- la situation économique et notamment la concurrence qui se mondialise ;
- la fraude ;
- la faillite planifiée.

Enfin, d'un point de vue humain, les comportements menant à l'échec sont nombreux. Citons les plus dommageables :

- la difficulté à se remettre en question quand les difficultés apparaissent ou une tendance à la victimisation qui empêche de s'attaquer aux vraies causes des problèmes ;
- une dégradation de l'hygiène de vie préjudiciable à la faculté de raisonner clairement. Souvent elle découle d'une mauvaise gestion des conflits relationnels ;
- le manque d'implication dans l'entreprise ou le mauvais management dont le plus grand défaut consiste pour un entrepreneur à se croire entouré de «clones», devant agir et raisonner comme lui.

En quelques années, grâce à Internet et une nouvelle réglementation plus contraignante pour les débiteurs, les entreprises ont appris à mieux gérer les impayés. Cela dit, même si l'impayé conduit de moins en moins à la défaillance, il reste un épineux souci à gérer. Les faillites n'assainissent pas l'économie en faisant disparaître les entreprises non rentables.

Quelques fois, les entrepreneurs minimisent la force psychologique nécessaire pour lancer une activité, mais ils ont tendance à occulter complètement l'effet d'une faillite probable. Ce dernier peut être fatal. Les conséquences des faillites sur l'emploi ne sont plus à énumérer. Des désordres humains et économiques découlent de cette perte subite. Les gouvernements ont mis en place des institutions spécialisées pour le soutien et la reconversion de tout ce monde.

LE CAPITAL.. EN 4 PARAGRAPHES

Le capital financier définit le champ des possibles. Il représente le besoin rationnel de la gestion des entreprises. En fait, une firme ne peut **résister par la seule volonté d'un créateur «démuni»**.

La levée des fonds peut se faire indirectement à travers les banques, les capitaux risqués, les **business angels ou encore d'autres institutions financières**. Elle peut être appuyée également par l'État. Par ailleurs, le financement peut être direct par des économies personnelles (du créateur ou de l'entreprise elle-même), **l'aide de la famille et des amis ou encore par l'ouverture des capitaux vers des «donneurs» nommés investisseurs et que l'on rencontre sur les places financières**.

Une fois l'entreprise en marche, l'essentiel est de parvenir à maintenir un **équilibre financier**. Cet équilibre dépend des flux (entrées et sorties) financiers et des rythmes d'exploitation. Il s'agit donc de ne pas altérer **cette règle simple d'approche, mais coriace dans la pratique : financer, autant se faire que peut, le court par le court et le long par le long**.

Pour se faire, le financier suit minutieusement des leviers qu'on appelle ratios : la rentabilité, la profitabilité et la solvabilité. La première nous renseigne sur la capacité de l'entreprise à générer de l'exploitation, la deuxième sur sa capacité à générer plus d'argent qu'elle n'en consomme. Enfin, la troisième nous indique si l'entreprise peut honorer ses engagements. Une entreprise à court de liquidité peut se transformer en une entreprise en liquidation si la situation devient durable. Pour éviter cela, plusieurs opérations de «sauvetage» sont possibles par des plans de redressements spécifiques mis en place par la négociation ou par la force (via le juge). Mais ces plans ne **fonctionnent pas toujours et bon nombre d'entreprises périssent suite à des essoufflements financiers**.

3. L'INFORMATION ; MATIÈRE PREMIÈRE ET PRODUIT FINI

L'économie actuelle se centre sur la gestion du savoir. On observe la montée en puissance de l'économie cognitive³³ venant succéder à l'économie de production et à celle de marché. Afin de mieux cerner l'importance de ce changement, le tableau 5 retrace les principales caractéristiques des deux ères : industrielle et post-industrielle.

Caractéristiques	Ère industrielle	Ère post-industrielle
Économie	Utilisation de moyens de production matériels pour améliorer la productivité Contrôle du travail Productivité des biens	Création de connaissance et utilisation de l'information Prééminence de l'immatériel et de l'intangible Disparition des frontières
Facteurs de production	Capital – travail	Connaissance – innovation
Environnement	Marchés stables Compétition nationale Planification étatique	Marchés dynamiques Compétition internationale voire globale Proactivité
Technologie	Mécanisation Production de masse	Numérisation Production en petites séries

Tableau 1. Les caractéristiques de l'évolution économique

L'information est d'autant plus centrale qu'elle émerge dans un contexte qualifié d'incertain. Dans ce sens, afin de parer aux hésitations du décideur, l'entreprise accumule et stocke des données dans des bases. Ces dernières servent prioritairement à nourrir les managers en information susceptible de les aider dans leurs tâches quotidiennes et stratégiques. Mais les bases ne suffisent pas à elles seules. Il est important de les relier à des systèmes progressivement intelligents, entièrement consacrés à l'information et à sa gestion. Ces systèmes d'information se multiplient, se développent et se complexifient. On réalise ainsi que, contrairement à ce que l'on croyait, il y a une vingtaine d'années, le pouvoir de l'information ne repose pas sur sa possession, mais sur l'art de la partager. Paradoxalement, en la diffusant et en la partageant, l'entreprise augmente sa capacité compétitive.

Enfin, gestion des connaissances, processus de gestion, progiciel de gestion, systèmes d'aide à la décision, réseau informatique, architecture orientée-services, commerce électronique, e-gouvernement, Internet, portail d'entreprise, blogs, web 2.0 ; cette effervescence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ne fait qu'ouvrir les champs des possibles aux évolutions organisationnelles.

SECTION 1. L'INFORMATION SOUS TOUTES SES FORMES

Information, donnée ou encore connaissance, sont toutes des notions apparentées et intimement reliées à l'efficacité du gestionnaire. De prime abord, la donnée reste organisée en bases. Elle évolue en information quand le gestionnaire l'utilise dans ses besoins précis (en l'interprétant). Enfin, l'information peut se transformer en connaissance quand elle subit l'épreuve du système de valeurs du gestionnaire.

³³ C'est-à-dire l'économie qui a pour objet les processus mentaux des agents économiques. Économie qui donne toute sa place aux notions de croyances, représentations et institutions. Elle s'appuie sur l'information et la connaissance.

1-1. DONNEE, INFORMATION OU CONNAISSANCE

L'information n'est pas forcément quantifiable, mesurable, observable et encore moins finie (Louadi, 2005). Elle a un contenu codé. Aussi et afin de la capter et de la comprendre, il faudrait être capable de construire un cadre référentiel. La qualité de l'information, sa diversité, sa robustesse, sa disponibilité affectent la pertinence des choix organisationnels. L'information est "toute donnée porteuse de sens". Cette définition d'apparence simple laisse comprendre clairement la polysémie liée au concept. C'est plus précisément un élément ou un système d'éléments pouvant être transmis par un signal (message) et qui appartient à une structure commune (code). Par conséquent, l'information est cet élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué³⁴. Mettant en avant leurs caractéristiques, Lesca (1994) regroupe l'information en trois catégories principales :

- les informations de fonctionnement, indispensables au fonctionnement mécanique quotidien de l'entreprise et de ses unités (plus de 80% des informations circulant dans l'entreprise) ;
- les informations d'influence ou relationnelles, telle que la publicité ;
- les informations d'évolution ou d'anticipation.

Les gestionnaires disposent de plusieurs sources et circuits d'information pour leurs prises de décision. Ces sources peuvent varier selon que la décision est opérationnelle, managériale ou stratégique. Les sources peuvent être soit formelles (écrites, imprimées, électroniques), ou informelles³⁵ (capital intellectuel de l'entreprise). Elles peuvent être officielles ou officieuses.

La multiplication des sources d'information directement accessibles aux décideurs³⁶ a rendu l'offre d'information stratégique pour le développement très dense. L'accès aux informations brutes peut se faire suivant plusieurs moyens :

- la presse écrite ou orale : de portée générale ou professionnelle ;
- les partenaires et/ou concurrents : dans les rencontres professionnelles, les salons, les conférences ;
- Internet : sites professionnels, sites généraux, etc.
- les services spécialisés : les syndicats professionnels, les institutions de tutelles, etc.

Afin de mieux différencier les trois termes -connaissance, information et donnée- le modèle de la hiérarchie de la connaissance (Balmisse, 2002) est d'un apport utile. On retrouve en bas, au niveau le plus basique, les données (éléments bruts en dehors de tout contexte), puis l'intermédiaire, l'information (données mises en contexte). Enfin au sommet de la hiérarchie, la connaissance (l'information assimilée pour réaliser une action). Au-delà des systèmes interprétatifs³⁷, la connaissance prend naissance au berceau des valeurs que peut détenir l'acteur organisationnel. C'est un savoir mobilisé pour comprendre des situations et en l'occurrence, résoudre des problèmes.

La connaissance révèle une notion plus riche et complexe que celle d'information. Elle intègre des éléments de savoirs, des éléments factuels et surtout une accumulation d'expériences. La connaissance met en exergue le principe de jugement. D'une façon générale, la connaissance se présente sous une forme tacite ou encore sous sa forme explicite.

³⁴ Larousse (2008).

³⁵ Basées sur les réseaux de relations humaines.

³⁶ Par exemple : banques de données, antennes publiques, diagnostics, bulletins et lettres, foires et salons, revues spécialisées, centres de transferts, chaires universitaires, cellules de R-D.

³⁷ C'est-à-dire un système permettant d'interpréter les informations en impliquant des aller-retour entre des interprétations individuelles et des interprétations collectives.

La première s'observe au niveau du comportement des acteurs. La seconde se repère principalement au niveau des procédures écrites. Au sein des entreprises, quatre étapes de conversion (figure 11) sont à la base de la création de nouvelles connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995) :

- socialisation : processus par lequel les individus font l'apprentissage des rapports sociaux et assimilent les normes, les valeurs et les croyances d'une entreprise. Cet apprentissage collectif se fait par le passage du savoir tacite (au niveau individuel) au savoir explicite (exprimé) ;
- articulation : les savoirs ancrés dans les actions se transforment en savoirs manifestes, formalisés et répertoriés ;
- combinaison : des savoirs explicites. La référence aux outils et les réseaux de connaissances ;
- intériorisation : l'entreprise intègre complètement l'apprentissage. Ainsi, le savoir explicite est retransformé en savoir tacite.

1-2. LES SYSTEMES D'INFORMATION

Comme «nous pensons sans savoir comment le cerveau fonctionne»³⁸, toute entreprise renferme un système d'information dont elle peut ne pas avoir conscience. Communément, le SI est un soutien informationnel aux activités organisationnelles. Ainsi, est-il conçu pour générer un flux continu d'informations pertinentes, recueillies auprès de sources tant intérieures qu'extérieures à la firme, afin de servir de base à la prise de décision dans des domaines de responsabilités relevant de la gestion. Dans ce sens, le SI ne peut nullement se restreindre au seul support informatique.

Les SI occupent donc une place centrale dans la démarche managériale et stratégique de l'entreprise. Une carence de leur part implique une entreprise qui communique mal, qui échange lentement, qui s'engouffre facilement dans des dédales hiérarchiques et, enfin, qui se trouve «assiégée» dans ses innombrables frontières. Ainsi, peut-on difficilement envisager un changement organisationnel qui n'ait pas de répercussion sur le système d'information ou, inversement, une refonte du système d'information qui ne remette pas en cause l'organisation. Parallèlement, le développement des SI devient de plus en plus complexe, coûteux et difficile.

Par ailleurs, les systèmes d'information des organisations sont de plus en plus complexes et évolutifs. Ces nouvelles caractéristiques sont étroitement liées à celles des organisations dont les périmètres se sont élargis, (entreprise étendue, à géométrie variable, virtuelle, etc.). Les acteurs autrefois externes ou d'interface sont actuellement parties prenantes de l'organisation. Ces caractéristiques sont également liées à celles des technologies sous-jacentes en termes d'architectures, d'interactions et d'informations.

Dans ce sens et comme le SI est un complexe structuré et interactif de personnes, de machines et de procédures, Carlier (1992) préconise trois étapes clés pour sa mise en place :

1. identification et qualification de l'environnement du système ;
2. définition de l'ensemble des acteurs par les grandes catégories qui gravitent autour du système ;
3. évaluation des moyens et des besoins à court et long termes nécessaires au développement du système.

Dans l'observation du fonctionnement des SI, il est important de noter l'interdépendance des

³⁸ Expression de Bourdieu (1968), «Éléments d'une théorie sociologique de la perception artistique», *Revue internationale des sciences sociales*, vol.4, pp. 640-664, reprise par Michel Volle (note 20).

différents rôles. Principalement, ces derniers sont au nombre de quatre (Vidal et Planeix, 2005) :

- l'acquisition (input) ;
- le stockage ;
- le traitement ;
- la sortie (output).

On trouve des SI centrés sur la relation client, d'autres qui assistent la conception (R-D)³⁹, d'autres encore qui aident au pilotage des fabrications (commandes numériques, etc.) ou encore, des SI qui traitent de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Zéribi, 2005). Dans une conception standardisée de l'entreprise, il est aisé de s'inventer un SI unique qui sied à toute forme organisationnelle. Mais la pratique nous enseigne une réelle variabilité des SI que les concepteurs intègrent dans leurs systèmes dits «standardisés». Ceci se pose principalement dans la démarche d'informatisation de l'entreprise. Des méthodes, telles que MERISE⁴⁰ ou MOTIVATIONS⁴¹, ont été développées pour aider les gestionnaires ainsi que les concepteurs dans leurs démarches d'informatisation des entreprises.

EDI, Internet, Intranet, Workflow, Datawarehouse, Groupeware, ERP⁴² ; tous ces termes, reliés aux SI, sont actuellement intégrés naturellement dans le jargon du manager. Assié (1999) en trace une typologie sur lesquels il est intéressant de s'arrêter :

- les systèmes décisionnels
- les systèmes TIC
- les systèmes opérants
- les systèmes documentaires

Les niveaux d'un SI sont une notion relative qui peut être appréhendée différemment selon le type d'interlocuteur mis en exergue au sein de l'entreprise. Selon les techniciens de l'information, un niveau d'un système est caractérisé par le degré de détails⁴³ du système et, par conséquent, par le nombre d'informations considérées pour ce système⁴⁴.

Le manager se représente les niveaux d'un SI plutôt à travers la hiérarchisation de la prise de décision. Le SI répond donc aux besoins des différents niveaux : stratégique, tactique et opérationnel. C'est l'approche pyramidale des SI, comme le montre la figure suivante :

³⁹ Recherche et développement.

⁴⁰ Standard français des années 80, c'est une méthode d'analyse, de conception et de gestion de projet complètement intégrée.

⁴¹ Méthode interface entre le niveau stratégique et la phase de conception du système d'information développée par Assié (1993).

⁴² Entreprise Ressource Planning.

⁴³ Un niveau de détail est un niveau d'abstraction permettant de se focaliser à un degré donné de complexité du problème à traiter.

⁴⁴ http://www.listic.univ-savoie.fr/projet/petra/text/0_intro/principles.htm (23-03-08).

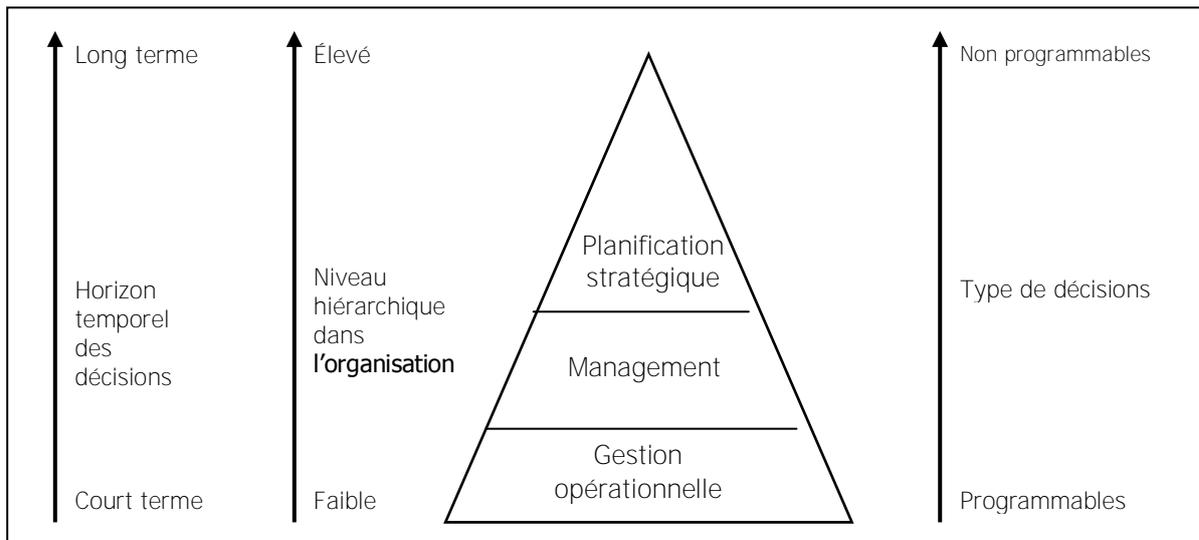


Figure 10. L'approche pyramidale des SI (Davis et al., 1986).

L'ouverture des SI au marché des PME s'explique par la saturation des besoins en équipements des grandes entreprises et par la demande croissante de ces dernières en solutions pensées pour répondre à leurs besoins spécifiques dès le lancement de leur activité. Plusieurs petites solutions, en taille et en prix, ont été développées pour soutenir le fonctionnement et la croissance des PME. Contraint par les caractéristiques de la PME, le SI a tendance à revêtir les spécificités suivantes⁴⁵ relativement aux trois critères de fonction, de complexité et de succès :

- fonction SI : stade de développement peu avancé, subordonné à la fonction comptable, peu d'expertise, d'expérience et de formation en gestion des SI ;
- complexité des SI : insistance sur les applications administratives (et non de gestion) à base de progiciels standards, peu d'expertise technique ;
- succès des SI : sous-utilisation des SI, peu d'impact sur l'efficacité décisionnelle et organisationnelle.

Enfin, l'essentiel des systèmes d'information est portée par le système informatique et la notion de sécurité informatique recouvre principalement la notion de sécurité des systèmes d'information (SSI). Le concept de SSI recouvre donc un ensemble de méthodes, techniques et outils chargés de protéger les ressources d'un système informatique afin d'assurer la disponibilité des services, la confidentialité et l'intégrité des informations. Les échanges au travers notamment d'Internet ont rendu également nécessaire le développement de propriétés nouvelles comme l'authentification, la paternité et la traçabilité de l'information. La sécurité fait donc appel à différentes techniques complémentaires dont :

- le chiffrement de l'information (cryptologie) ;

⁴⁵ Idem.

- la protection contre les signaux parasites compromettants (sécurité électronique) ;
- la protection contre les intrusions dans les logiciels, mémoires ou banques de données (sécurité informatique) ;
- la protection contre les accidents naturels et les actes malveillants (sécurité physique).

1-3. LES TECHNOLOGIES

Même s'il est difficile de définir les TIC (technologies de l'information et de la communication), on peut dire qu'elles constituent un ensemble de ressources non humaines dédiées au stockage, au traitement et à la manipulation d'informations. Elles se déploient sur plusieurs facettes et nécessitent donc des compétences de plus en plus pointues pour pouvoir s'en servir. On peut retrouver les réseaux de télécommunication, les systèmes Internet avec différents protocoles, les outils de messagerie ainsi que toutes les technologies liées au commerce électronique. L'entreprise tire profit de ces technologies en mettant en place un management adapté pour une meilleure communication, autant interne (via intranet, vidéoconférence, etc.), qu'externe en diffusant l'information au public. Enfin, et dans le but de s'assurer de l'utilisation des multiples possibilités offertes par les TIC, il est important pour l'entreprise de développer une veille technologique.

L'entreprise évolue de plus en plus dans une société de la communication électronique, plurielle et immédiate. La distinction entre fournisseur de contenu, fournisseur d'accès, opérateur et fabricant est moins nette qu'auparavant. Tout ceci fait se rapprocher des domaines autrefois bien séparés, comme par exemple les télécommunications et l'édition de contenus. La compression des données, quel qu'en soit le type, est à la fois un facilitateur et un enjeu majeur de ce rapprochement. La capacité des réseaux à permettre un accès en pleine mobilité et une convergence des diverses technologies en est un autre. Cet enjeu est très fortement lié aux besoins en termes de débit, de latence, et plus généralement de qualité de service que demandent les informations multimédias échangées.

Les opérateurs de télécommunications proposent des solutions réseaux toujours plus performantes. Certains systèmes comme les autocommutateurs IP peuvent être couplés au système informatique interne afin de doter celui-ci d'un centre d'appel informatisé qui offrira de puissantes fonctionnalités : identification des appels, archivages des données sur les correspondants, gestion des messageries, appels depuis chaque PC. Parallèlement, la mise en réseau (via Ethernet) de chaque poste de travail favorise leur interopérabilité. Le réseau interne permet aussi de partager certains périphériques coûteux (écran géant, imprimante couleur, etc.). Certains opérateurs vont plus loin en proposant des solutions d'audioconférence et de visioconférence. Depuis peu, on assiste à la mise en place de réseaux⁴⁶ locaux sans fil qui présentent l'avantage de supprimer le coût des installations câblées et de communiquer avec les collaborateurs nomades.

Les réseaux Internet/Intranet/Extranet jouent un rôle essentiel dans les entreprises et administrations : supports des références de l'organisation et du fonctionnement, médias privilégiés pour la diffusion des informations avec les agences et les clients et également, propagateurs de bonnes pratiques et de données techniques. Ils apportent des solutions souples et performantes et permettent de sortir de la gestion papier qui alourdissait fortement les fonctionnements organisationnels. Par ailleurs, ce n'est pas en immergeant un individu dans un océan d'informations qu'on le rend plus perspicace et plus apte à détecter la bonne

⁴⁶ Ces solutions reposent principalement sur les technologies naissantes : Bluetooth, HiperLAN et Wi-Fi (ou Ethernet sans fil) en tête.

information. Partant, force est de constater le risque majeur de déception à l'égard des datawarehouses (entrepôt de données) et, plus généralement, de l'informatique décisionnelle. En effet, il est important d'installer conjointement un datamining (forage de données) pour tirer le meilleur parti des outils d'analyse sophistiqués.

Le datawarehouse (stockage des données) est une application d'informatique décisionnelle qui récupère les données dans les bases existantes, stocke ces données -figées et référencées-, et les met à disposition à l'aide d'outils d'interrogation, d'analyse multidimensionnelle ou relationnelle, ou encore de visualisation. De plus en plus utilisé pour les prises de décision managériales, le datamining, lui, est un concept né du courant de l'intelligence artificielle et qui emploie des techniques statistiques sophistiquées pour dégager des tendances et des modèles par une analyse de données. Il consiste à extraire d'un grand volume de données (bases de données, textes, etc.) des corrélations entre celles-ci. Il permet, par exemple, de créer des profils d'utilisateurs de services, de prédire leur comportement, de déceler un changement de leurs habitudes, etc. L'un des principaux pré-requis d'un projet de datamining est de disposer en interne de compétences en matière de statistiques et de modèles d'analyse. Car cette exploration des données va techniquement bien au-delà des indicateurs et des requêtes (y compris multidimensionnelles) utilisées dans un simple outil de reporting.

D'une façon plus générale, le Workflow désigne le logiciel ou le processus permettant de gérer un flux de tâches ou d'actions successives à réaliser par un certain nombre de personnes. Il implique la modélisation des procédures de travail et la prise en compte de tous les aspects reliés au fonctionnement de l'entreprise (incluant les acteurs, les tâches et les documents). Pour leur part, les «Groupware» sont des techniques et méthodes d'informatique et de télécommunication destinées au travail de groupe à distance. Ils regroupent un ensemble d'outils destinés à favoriser le travail en équipe. Comme par exemple, des logiciels permettant à un groupe d'utilisateurs de travailler en collaboration sur un même projet, sans être nécessairement réunis. Au cœur des logiciels de travail de groupe, on retrouve un serveur de messagerie. Il est généralement complété par des outils de partage de documents, de gestion d'agendas, de gestion de contacts, de Workflow, de vidéoconférence, etc. Dernièrement, la messagerie instantanée est venue étendre les moyens de communication de ces logiciels. Les frontières du travail de groupe sont en train d'être redessinées.

Enfin, la Gestion Electronique des Documents est une technique permettant la gestion électronique et informatisée des documents à dessein de stockage. Selon Louadi, (2005), elle permet de :

- diminuer le maniement des documents et supports papier ;
- gérer et partager des flux d'informations en encourageant le travail en groupe ;
- suivre et contrôler la mise à jour et l'actualisation des documents et informations ;
- protéger la confidentialité des informations et augmenter la pérennité des archives ;
- faciliter et rendre rapide l'accès à l'information et augmenter le gain de productivité.

Avec l'extension d'Internet et la reconnaissance légale de la signature électronique, le concept de dématérialisation connaît un regain d'intérêt dans les entreprises, qui espèrent diminuer leur coût de traitement de l'information tout en fluidifiant leurs processus. En fait, le concept de dématérialisation englobe deux réalités. Alors que la numérisation et l'analyse de documents-papiers traitent les flux entrants dans le système d'information, la dématérialisation à la source évite à l'entreprise d'avoir à en produire. Ces deux technologies sont de plus en plus complémentaires.

SECTION 2. MOBILISER LES INFORMATIONS EN SYSTEMES PERFORMANTS

Le SI n'est pas une simple composante technique, mais fait partie intégrante de la stratégie de l'organisation. Toutes les composantes du SI sont mobilisées pour la prise de décision et la mise en place d'une solution décisionnelle ne se limite pas au simple achat d'un logiciel.

Selon une enquête faite par IBM⁴⁷, la plupart des dirigeants considèrent que la généralisation des TIC change la manière de manager les hommes. Cependant, peu d'entre eux déclarent que les technologies ont simplifié les relations de travail dans l'entreprise. En fait, les TIC créent un sentiment d'urgence lié à la rapidité de transmission de l'information. Un état qui provoque un manque de recul pouvant entraîner des décisions non pertinentes, prises dans le mouvement. En revanche, les TIC sont largement reconnues comme un outil favorisant le travail en équipe.

Enfin, l'entreprise fait appel aux outils technologiques pour générer une réflexion stratégique perspicace. C'est en effet de l'espace de la connaissance que découlent la valeur ajoutée et le surplus économique dans le monde moderne. De ce point de vue, l'intelligence économique apparaît comme une modalité de gestion de l'information de l'environnement de l'entreprise. La gestion de la connaissance, la mémoire organisationnelle ainsi que la veille stratégique constituent les trois piliers de la construction d'un avantage concurrentiel. L'intérêt premier est de rester en contact avec le marché, la concurrence, les partenaires, et surtout de ne pas s'isoler.

2-4. SYSTEME D'INFORMATION COMME OUTIL DECISIONNEL

Pour mieux cerner l'apport du système d'information en matière décisionnelle, il est important de mettre en avant l'articulation du processus décisionnel. Ce processus de recherche est d'autant plus difficile à accomplir dans des mondes de plus en plus contingents. À travers les SI, le gestionnaire peut manager les bases de données, les informations et également construire des moyens d'ouvrir son entreprise sur le monde virtuel.

Tout en présentant une certaine récurrence, les problématiques relatives aux bases de données (BDD) ne sont jamais neutres. Elles impliquent une culture, des ressources et des budgets qui ne sont pas forcément le lot de toutes les entreprises. Internalisation ou externalisation ? Centralisation ou décentralisation ? Unification ou non des différentes bases (facturation, clients, marketing, etc.) de l'entreprise autour d'un seul outil d'information et de gestion ? L'objectif premier des bases de données est le stockage de données. Mais celui-ci peut facilement être réalisé par des fichiers quelconques, plus ou moins structurés. En général, on parle de SGBD (système de gestion de bases de données) lorsque les caractéristiques suivantes sont présentes :

- intégration d'un langage de requêtes ;
- réponse rapide aux requêtes ;
- intégrité des données ;
- multi-utilisation et gestion des accès concurrents.

La conception réussie d'une base de données repose-t-elle sur la précision et l'exhaustivité avec lesquelles les besoins des utilisateurs ont été exprimés. Il existe deux niveaux principaux de gestion de l'information ; un niveau stratégique et un autre opérationnel. Chacun d'entre eux puise dans des informations à caractéristiques très distinctes, mais pouvant être complémentaires. En effet, pour le niveau stratégique, le gestionnaire fait appel à une information plus externe, diversifiée, agrégée, anticipée, ancienne, peu précise et à faible fréquence. Par ailleurs, pour le niveau managérial, et à son extrême l'opérationnel,

⁴⁷ <http://www.journaldunet.com/management/0409/040950-microsoft.shtml>, (14-09-08).

l'information va tendre à être plus interne, étroite, détaillée, historique, récente, précise et surtout fréquente.

Le système d'aide à la décision est un des éléments du système d'information de gestion. Il se distingue du système d'information pour dirigeants, dans la mesure où sa fonction première est de fournir non seulement l'information, mais les outils d'analyse nécessaires à la prise de décision. D'une façon générale, les systèmes d'information décisionnels (SID) sont des systèmes interprétant des données complexes permettant aux dirigeants d'entreprise de prendre des décisions en connaissance de cause. Les données sont analysées selon plusieurs dimensions (type de produits, régions et saisons, etc.). De plus en plus, l'informatique décisionnelle se rapproche de l'intelligence d'affaires, où un système informatique permet la recherche active et l'exploitation, sur le plan décisionnel, de l'ensemble des renseignements stratégiques essentiels qu'une entreprise devrait posséder si elle veut faire face à la concurrence dans son secteur d'activité.

Le SIAD fait partie des SID. C'est un outil d'observation et de description visant à donner aux managers d'une entreprise les moyens d'identifier des alertes de gestion, de suivre l'évolution de l'activité et de disposer d'outils d'investigation de sujets ou phénomènes particuliers. Il sert à fournir aux utilisateurs un outil de consultation commode, d'une ergonomie aisée, de façon à minimiser les tâches de recherche de l'information et de présentation des résultats.

L'efficacité et la pertinence du recours aux technologies de l'information et de la communication deviennent des éléments discriminants dans la concurrence. Trop souvent assimilé à la seule transaction en ligne (l'acte de vente en lui-même) le e-commerce englobe toutes les étapes traditionnelles de la vente, en amont⁴⁸ comme en aval⁴⁹. Il nécessite la mise en place d'outils spécifiques et l'adaptation des structures existantes. L'entreprise peut répondre plus finement aux besoins exprimés par une demande de plus en plus spécifique, à travers plusieurs formes de CE. Néanmoins dans son développement, il rencontre plusieurs niveaux d'obstacles.

La loi tunisienne⁵⁰ relative aux échanges et au commerce stipule que le CE concerne «les échanges qui s'effectuent en utilisant des documents électroniques». Comme les transactions électroniques font intervenir plusieurs acteurs dans le processus de vente, d'achat ou d'échange informationnel, il est important d'établir une distinction entre les différentes formes conventionnelles de ces types de commerce. En effet, on distingue trois grandes catégories :

1. le Business to Business (B2B) qui concerne les échanges entre les entreprises. Le B2B représente plus de 80% du chiffre d'affaires global du CE. Il est présent dans plusieurs secteurs dont principalement l'industrie automobile, l'informatique et les télécommunications, l'aérospatiale et la défense, etc.
2. le Business to Consumer (B2C) qui concerne les échanges entre le client final et l'entreprise. Il peut inclure la publicité en ligne, la présentation des catalogues en ligne, les commandes en ligne, le paiement électronique et la distribution. On retrouve les banques en ligne, les enchères en ligne (eBay), les voyages en ligne (lasminute, promovac), etc.
3. le Business to Administration (B2A) qui concerne les relations entre les administrations gouvernementales et les entreprises. Par exemple : les déclarations de TVA en ligne, le guichet unique en ligne, le service douanier en ligne, etc. Le B2A

⁴⁸ Recherche du client, diffusion d'informations commerciales.

⁴⁹ Fidélisation, Service Après Vente.

⁵⁰ Loi n° 2000-83 du 9 août 2000.

n'est pas le e-gouvernement qui recouvre les relations entre les individus et les administrations gouvernementales.

Le développement des échanges électroniques entraîne des changements profonds dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises, dans leurs rapports avec les clients ainsi que dans leurs comportements sur le marché mondial. Cependant cette activité électronique ne peut pas nier l'existence de multiples problèmes. En effet, les problèmes de territorialités constituent les principaux freins de développement de la vente par Internet. Plus distinctement, sept formes de problèmes peuvent émerger :

- juridiques : les jurisprudences compétentes, les lois, les frontières, etc. ;
- fiscaux : taxation des transactions, les taux, les systèmes de récupération, etc. ;
- normatifs : les banques en relation avec le commerce électronique ;
- de notoriété commerciale internationale ;
- de réglementation des changes ;
- de normes et de standards en matière de logistique ;
- de protection des droits du consommateur.

2-5. TIC : OUTIL DE GESTION

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication ne peut être favorisé, selon plusieurs rapports internationaux, qu'avec la mise en œuvre d'une politique volontariste. Cette dernière sert à aider prioritairement au développement du secteur quand «les trois effets suivants jouent dans le même sens : déréglementation du secteur, augmentation des investissements en infrastructures et mise en place d'un cadre juridique adéquat permettant de réguler les impacts sociaux, politiques et économiques des TIC» (Methamem, M'Henni, 2003).

Consciente que le client est au centre de ses processus, l'entreprise se préoccupe de plus en plus de sa fidélisation, après son ciblage et son «amorçage». Or, construire et développer des relations avec ses clients est une véritable gageure, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers (ou millions) de clients communiquant avec elle de multiples manières. Afin d'aboutir à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients - *Customer Relationship Management* (CRM)- devraient permettre aux responsables d'entreprise de mieux installer une relation personnalisée avec chacun de leurs clients, quel que soit le canal de communication utilisé. Le seul réel problème est de savoir si cet outil est vraiment rentable.

Le CRM est un ensemble de processus et d'outils permettant une approche globale visant à apporter une réponse adaptée aux attentes du client ou du prospect, par l'intervenant compétent, au moment opportun et à travers le bon canal. Cette stratégie client peut être appuyée par des outils permettant de mieux gérer l'ensemble des composantes de la relation client : les ventes (SFA ou Sales Force Automation), le marketing et le service client (Support, Hot Line, SAV). En adoptant une stratégie de CRM, l'entreprise va chercher à connaître les besoins individuels de chaque client, c'est-à-dire ceux qu'il ne partage pas avec les autres. En d'autres termes, les systèmes de gestion de la relation client permettent d'identifier, de retenir et de valoriser les clients les plus profitables, voire d'en conquérir de nouveaux.

Du simple partenariat clients-fournisseurs, les entreprises étendues vont très rapidement s'orienter vers des alliances stratégiques tout au long des chaînes de valeur. Ces alliances stratégiques peuvent avoir lieu entre des entreprises complémentaires et non-concurrentes de même qu'entre des entreprises concurrentes. Ces entreprises ont recours aux échanges de documents informatisés (EDI). L'EDI est un ensemble de normes selon lesquelles «se

troquent» des documents d'affaires relativement à des standards⁵¹ et des formats de documents⁵². En fait, l'EDI est un outil de communication interentreprises. Il est également un ensemble de technologies par lesquelles se transmettent lesdits documents (figure 13) :

- traduction : logiciels déployés ou centrés réseau ;
- RVA ou réseau à valeur ajoutée (Value Added Network-VAN) sécurisant les échanges de données entre les parties ;
- Internet : SMTP, HTTP ou FTP.

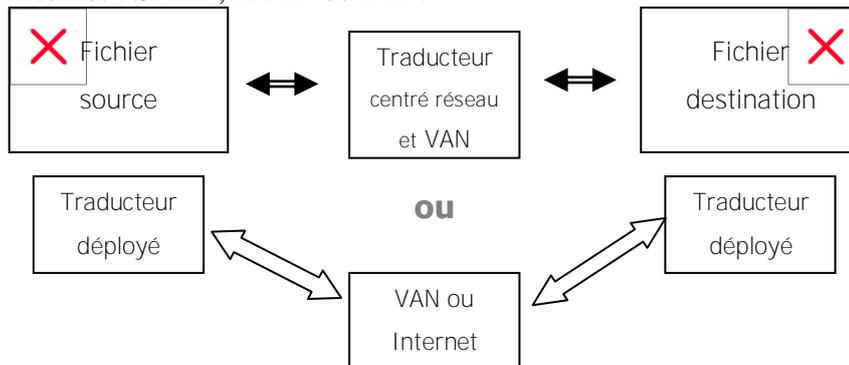


Figure 11. L'EDI : normes et technologies⁵³

Au début des années 1980, les praticiens comme les chercheurs prennent conscience du «potentiel stratégique» des SIO (Baile et Trahand, 1999). Ces systèmes, qui automatisent les flux d'informations entre des organisations distinctes constituées en réseau, sont non seulement des outils de traitement et de diffusion de l'information mais également des ressources nouvelles pour accroître la compétitivité des entreprises.

L'externalisation⁵⁴ est l'exécution et le management d'une activité par un tiers extérieur à l'entreprise. Celle-ci demeure directement impliquée dans ladite activité. L'externalisation reflète la volonté de l'entreprise de se recentrer sur son métier d'origine et d'améliorer son attractivité/compétitivité plutôt que sa volonté d'économie stricto sensu. C'est une volonté de ré-allocation des ressources vers le cœur de métier, le savoir-faire et la vocation initiale de l'entreprise.

Les pratiques d'infogérance⁵⁵ des entreprises évoluent constamment. Parallèlement aux gros projets de sous-traitance totale des développements et des infrastructures, on trouve actuellement de plus en plus de «*selective sourcing*». Ce sont des projets intermédiaires qui consistent à ne déléguer qu'une fonction particulière du SI (impression, support utilisateurs, poste de travail, management des services d'infrastructures, télécommunications, etc.). On constate, par ailleurs, une demande de plus en plus forte des entreprises pour la délégation de leurs processus métiers les plus simples ; c'est ce que les Anglo-Saxons désignent par BPO (*Business Process Outsourcing*).

Le principal frein à l'externalisation est lié aux Ressources Humaines. De plus, l'externalisation peut entraîner une perte du savoir-faire ainsi qu'une dépendance auprès des prestataires extérieurs. Enfin, l'excès d'externalisation peut déboucher sur la perte de la maîtrise des compétences fondamentales, ainsi que la perte de l'apprentissage lié à la

⁵¹ ANSI-X12 en Amérique du Nord ou EDIFACT en Europe.

⁵² Des bons de commande (PO ou 850), des factures (Invoices ou 810), des avis préalables d'expédition (ASN ou 856), etc.

⁵³ zonecours.hec.ca/documents/A2005-1-28954.Presentationseance07versionprofjeucommun.ppt -

⁵⁴ En anglais : outsourcing.

⁵⁵ L'externalisation totale ou sélective du système d'information.

réalisation effective des activités sous-traitées. Par ailleurs, le profit de la flexibilité à court terme se fait au risque de sacrifier la capacité d'innovation à long terme.

2-6. LES OUTILS STRATEGIQUES

Le problème de la transmission des savoirs et de sa gestion ne date pas d'aujourd'hui. Le savoir fait partie intégrante de la société. La transmission des connaissances a toujours existé (verbale ou par signe, etc.), bien qu'elle ne soit pas toujours formalisée ou «formalisable». La gestion des connaissances⁵⁶ est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations. Ces connaissances peuvent être créées par l'entreprise elle-même (marketing, recherche et développement) ou prises de l'extérieur (intelligence économique). Dans ce sens, les acteurs de l'organisation ne se limitent pas à la consommation d'informations brutes. Ils veillent aux différentes utilisations des informations (interprétation, structuration, capitalisation, et partage des connaissances).

Au travers du Knowledge Management (KM), l'entreprise tend à moderniser les moyens de gestion vers une efficacité collective basée sur la mutualisation et la combinaison des intelligences individuelles. Les enjeux liés au développement d'un KM sont donc importants dans l'espace concurrentiel. Ils sont nombreux et peuvent être schématisés comme suit :

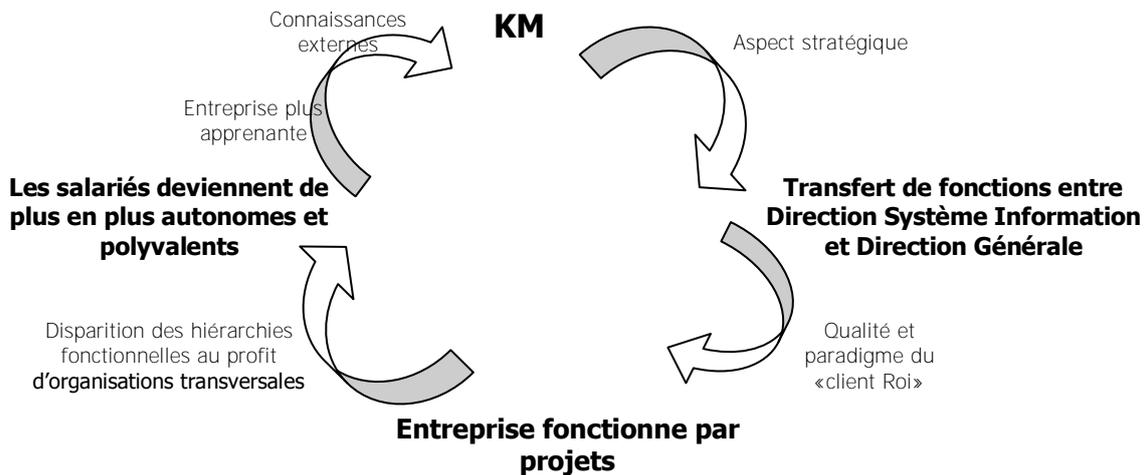


Figure 12. Les enjeux du KM (Laurent, 2005)⁵⁷.

La mémoire organisationnelle est, en général, présentée comme l'ensemble des connaissances stockées dans les mémoires des individus, les documents, les archives, les banques de données informatiques, la culture, la structure, etc. (Seville-Girod, 1996). Ce qui est en jeu au sein des organisations, c'est la capacité individuelle et collective d'intégrer dans les processus décisionnels des informations nouvelles, parfois contradictoires avec celles connues, voire incompréhensibles à première vue. Par ailleurs, la connaissance peut être source de création de valeur pour l'entreprise à travers une gestion et un développement pertinents.

Les systèmes de mémoire organisationnelle concernent le développement actuel d'Intranet et permettent le transfert massif d'information au sein d'une organisation. Mais ils ne résolvent pas le problème majeur, à savoir ; trouver la bonne information, au bon moment, au bon endroit, dans le bon format pour qu'elle soit comprise. De plus, l'évolution des organismes

⁵⁶ En anglais, *Knowledge Management*, appelé aussi ingénierie des connaissances.

⁵⁷ <http://ocsima.neuf.fr/KMDimensions/KMDimensions.pdf> (24-03-08).

donne à leurs agents davantage d'autonomie, ce qui conduit à plus de coordination et de coopération.

La mémoire organisationnelle est un système distribué au sens large du terme. Elle n'est pas seulement partagée entre des systèmes informatiques. Sa distribution inclut d'autres artefacts, ainsi que les membres de l'organisation. Les solutions informatiques pour la gestion de la mémoire, doivent prendre en compte cette «super-distribution» pour s'intégrer aux organisations. Au-delà du cerveau humain, les organisations se dotent, donc, d'une mémoire qui constitue le «cycle d'accumulation» d'une connaissance partagée et mise au service de la cohésion et de l'action sociale. Dans ce cadre, les dispositifs TIC sont à la fois les dépositaires de cette mémoire (en tant qu'outils organisationnels de réception, conservation, restitution et diffusion cognitive) et sa substance même.

Actuellement, l'expression «intelligence économique» est de plus en plus répandue. Précisons qu'il s'agit d'un concept différent de la veille stratégique, même si les deux concepts se rapprochent pour se compléter. Les anglo-saxons parlent de *business intelligence* ou encore de *competitive intelligence*. De façon imagée, on peut comparer la veille stratégique de l'entreprise au radar du navire, puisqu'elle vise à détecter des événements avant les autres, donc, avant qu'il ne soit trop tard pour pouvoir agir.

L'expression «veille stratégique» est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, ou la veille commerciale. La veille stratégique ne s'improvise pas, mais nécessite un dispositif spécifique, c'est-à-dire des méthodes et des techniques appropriées, ainsi que des personnes formées dans ce sens. Le but de la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de réduire son incertitude, notamment en anticipant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et technologique. Parce que les informations de veille stratégique sont essentiellement des signaux anticipatifs, il en résulte des caractéristiques supplémentaires. Ces informations, en effet, sont principalement :

- qualitatives : les informations de veille stratégique ne sauraient être constituées de chiffres constatant le passé ou extrapolant à partir du passé. On s'intéresse ici à des événements qui se produiront peut-être et qui ne sauraient donc faire l'objet de constats «comptables» ;
- incertaines : les informations de veille stratégique constituent des alertes, des pistes, des signaux généralement noyés dans du « bruit ». Ils doivent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des dirigeants, et ne sauraient constituer des certitudes ;
- fragmentaires : les informations de veille stratégique ne peuvent se présenter que sous la forme de bribes patiemment collectées, sélectionnées, assemblées, interprétées et validées. Prise isolément, chaque information est insignifiante et suspecte, mais rapprochée d'autres informations, elle prend progressivement du sens. Elle est comparable à une pièce de puzzle.

Il résulte de ces caractéristiques qu'un dispositif efficace de veille stratégique permet la capitalisation des informations en vue de les consolider, et d'amplifier les signaux.

L'INFORMATION.. EN 4 PARAGRAPHES

Interprétation de la donnée et élément de connaissance, l'information est principalement organisée en système. Depuis la parole jusqu'à la pointe de la technologie écrite, le système d'information est un processus continuellement renouvelé. Il sert d'interface avec l'incertitude de l'environnement et nourrit les matrices des choix pour toutes les décisions (opérationnelles, managériales et stratégiques).

L'entreprise communique, se met en réseaux, organise ses flux de travail ou encore gère ses documents en puisant dans cette ressource technologique renouvelable et surtout très mouvante. Car, la stratégie de développement des entreprises ne repose plus seulement sur l'analyse des marchés et de la concurrence. Grâce à la dynamique de l'information, via la technologie, l'entreprise peut inventer le futur.

Pour être toujours dans l'actualisation de cette richesse, les outils décisionnels, communicationnels et de positionnement concurrentiels ne sont plus des gadgets intéressant seulement les «Geeks». Des SIAD au commerce électronique, l'entreprise peut étendre sa réalité, gérer ses flux informationnels et approcher ses clients dans leurs mouvements les plus intimes.

Elle peut développer des avantages concurrentiels grâce à une gestion des connaissances ainsi qu'à un ancrage de sa mémoire organisationnelle. Plus encore, elle peut «écouter» les ondes du changement grâce à la mise en place d'une veille fine et opérationnelle.

4. LE MARCHÉ ; DE LA STRATEGIE AU MARKETING

Emprunté à l'économie industrielle le marché est un concept clé en management. Au sens étroit, le marché est l'ensemble des consommateurs d'un produit sur un territoire géographique délimité et dans un laps de temps précis. Au sens large, il comprend tout l'environnement d'une entreprise : fournisseurs, clients, banques, État, technologie. Afin de prendre part à un marché donné, l'entreprise développe, au gré des avancées environnementales et donc managériales, des visions, des directions, des positions et des langages catalysés dans des spécificités appelées compétences dont certaines vont être isolées car jugées fondamentales. On parle alors de pôle de compétences (*core competencies*). Ces dernières autorisent à «créer» des futurs plus désirables, soit en influençant le monde externe, soit en adaptant les programmes et les actions en cours afin qu'elles conduisent à des issues plus favorables dans l'environnement où se confondent parfois fournisseurs et clients.

Dimension centrale dans l'appréhension du marché au sens strict, le marketing s'est imposé comme une nouvelle manière d'appréhender l'entreprise et son marché à travers des processus orientés client. La stratégie guide quant à elle les entreprises de façon globale dans cette nébuleuse qu'est son marché au sens large. Son analyse laisse émerger des axes et domaines sur lesquels l'entreprise construit une pérennité, même provisoire.

SECTION 1. L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La valeur de l'entreprise réside dans sa capacité à créer spécifiquement de la valeur pour elle-même (c'est-à-dire les actionnaires, les salariés, les divers partenaires), mais également pour ses clients (en satisfaisant leurs attentes, leurs besoins). Celle-ci voit donc son salut à travers l'analyse objective de ces spécificités et la construction d'un avantage compétitif qui est l'objet même de la stratégie d'entreprise.

1-1. LA STRATEGIE EN CONSTRUCTION

Étymologiquement, le mot «stratégie» vient du grec, *Sratos* (armée), *Agos* (je conduis). Il s'applique d'abord au domaine militaire où il y désigne un art qui consiste à regrouper les troupes et à leur assigner des tâches et des moyens précis en vue de contrecarrer une attaque prévue ou de mettre en œuvre une offensive déterminée dans le temps et dans l'espace.

L'usage du mot « stratégie » en matière de gestion d'entreprise s'est développé après la seconde guerre mondiale, parallèlement à l'émergence d'un environnement d'affaires plus concurrentiel et instable et à l'application progressive des sciences et des techniques à la conduite des entreprises. Les premiers à parler de stratégie en matière de comportement économique furent, semble-t-il Von Neumann et Morgenstern avec leur théorie des jeux (1947) et W. Newman (1951) dans l'action administrative. Chandler (1962) popularisera quant à lui la notion.

Mais les écrits de stratégie militaire sont bien plus anciens et les auteurs en management s'accordent pour noter de multiples points de similitude entre ces écrits militaires et les préceptes de l'analyse stratégique dans le domaine de la gestion

Sun Tzu écrit au IVème siècle avant Jésus-Christ et insiste sur l'importance des renseignements sur l'ennemi et le lieu de bataille et prête une grande attention aux stratégies de position spécifique en fonction de conditions génériques, comme le fera notamment Porter dans le domaine de la stratégie d'entreprise.

Carl Von Clausewitz quant à lui, écrit après les guerres napoléoniennes en cherchant à remplacer les idées reçues en matière de stratégie par un jeu de principes souples destinés à gouverner la réflexion militaire.

C'est donc par le biais de la métaphore militaire que le concept de stratégie apparaît en théorie des organisations, au cours des années 60 :

- l'ennemi est alors représenté par les *concurrents* et d'une manière plus générale, par *l'environnement* ;
- les ressources à positionner pour le combat sont représentées par les ressources disponibles (le capital, la technologie, la force de travail, etc.) ;
- quant au champ de bataille, il s'agit du *marché*.

Dans la définition managériale, la stratégie consiste à déterminer les objectifs à long terme de l'entreprise, à choisir les modes d'actions et à allouer les ressources pour les atteindre. Génériquement, elle autorise un compromis entre ce que l'entreprise *veut faire*, ce qu'elle *a les moyens de faire*, ce qu'elle *devrait faire* et ce qu'elle *est autorisée à faire*.

La stratégie d'une entreprise se définit à deux niveaux complémentaires et étroitement liés : *corporate* et *business*. Le premier niveau, appelé stratégie d'ensemble (*corporate strategy*), consiste à fixer les grands axes de croissance et de développement de l'entreprise. La stratégie est élaborée par la direction générale et engage la totalité de l'entreprise. Elle traduit les choix en ce qui concerne les domaines d'activités : composition du portefeuille, étendue géographique des activités. La stratégie d'ensemble correspond à la politique générale de l'entreprise. Pour chacune des activités stratégiques, l'entreprise fait des choix de positionnement concurrentiel, c'est-à-dire s'assure d'un avantage compétitif par rapport aux concurrents. C'est le second niveau : celui de la stratégie d'activités (ou *business strategy*).

À cet effet, la stratégie positionne l'entreprise par rapport à son environnement, à travers une analyse de celui-ci et en fonction de ses potentialités. Ainsi, engage-t-elle l'entreprise toute entière sur le long terme. Malgré toutes les incertitudes qui caractérisent l'environnement, les responsables d'entreprise décident, entreprennent et posent par anticipation des actes préparant le mieux possible un avenir ambitionné.

L'approche stratégique peut être structurée dans une démarche cohérente comprenant cinq étapes visant à créer et à maintenir un avantage compétitif à l'entreprise :

- définition des domaines d'activités ou segments stratégiques de l'entreprise ;
- diagnostic stratégique (externe et interne) de chacun de ces domaines d'activité ;
- choix d'une stratégie générique pour chaque domaine identifié ;
- détermination des voies de développement stratégique vers de nouvelles activités ;
- management d'un portefeuille diversifié d'activités

1-2. LA STRATEGIE EN APPLICATION

L'avantage concurrentiel repose sur une aptitude de l'entreprise à développer des éléments de son offre⁵⁸ lui permettant d'être supérieure à celle des concurrents et d'avoir une valeur pour le client final.

Afin de connaître les sources de création de valeur, l'entreprise tente, d'un côté, de bien cerner les différentes attentes des divers marchés qu'elle peut servir, et d'autre, de bien évaluer les différentes ressources et savoir-faire nécessaires pour chacun d'eux. Elle va alors créer des ensembles besoin/marché/technologie à travers une segmentation stratégique. On dit qu'elle se positionne, donc, qu'elle prend place dans l'échiquier du marché.

Segmentation stratégique

⁵⁸ Approvisionnement, production, commercialisation.

Le segment stratégique, encore appelé domaine d'activité stratégique (DAS)⁵⁹, est caractérisé par une combinaison unique besoin/marché/technologie, appelée facteurs clé de succès (FCS)⁶⁰, pour laquelle il est possible de formuler une stratégie. Il est homogène et différent des autres DAS au sein d'une entreprise, qui peut n'en avoir qu'un seul. Le domaine d'activité est donc l'unité d'analyse sur laquelle s'appuie le raisonnement stratégique. La segmentation consiste en un découpage (ou un regroupement⁶¹ dans certains cas) des activités de l'entreprise en segments stratégiques, à partir de critères liés à l'offre (concurrence, technologie, structure de coûts) et/ou à la demande (types de clientèle, besoins, critères d'achat, circuits de distribution utilisés). Par ailleurs, un domaine d'activité ne peut être finalisé sans une dimension géographique.

La segmentation stratégique permet d'évaluer la position concurrentielle de l'entreprise dans une activité déterminée. À moyen ou long terme, elle cherche à démontrer la pertinence de création ou d'acquisition de nouvelles activités et à justifier des voies de développement possibles ou encore à mettre en évidence l'impératif d'abandon d'activités actuelles. La segmentation doit toutefois être revue périodiquement, car sous l'impact de nouvelles technologies et de nouveaux composants, les métiers peuvent évoluer.

Diagnostic stratégique

L'une des dimensions essentielles du positionnement stratégique réside dans la compréhension de la dynamique concurrentielle. Pour chacun des domaines d'activité définis, l'entreprise détermine les forces à affronter, les avantages dont elle dispose ou les handicaps qu'elle doit surmonter. Parmi les modèles les plus connus en matière de diagnostic, on peut citer celui de la méthode ou matrice SWOT⁶².

Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer un double diagnostic. Le premier est externe et identifie les opportunités⁶³ et les menaces⁶⁴ présentes dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique et notamment le modèle des cinq forces de la concurrence de Michael Porter. Le second est interne, et identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique de l'entreprise. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse parmi lesquels on trouve la chaîne de valeur de Porter. Ainsi, la confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne permet de formuler des options stratégiques de l'entreprise. Celles-ci peuvent être déterminées grâce aux stratégies génériques de Porter.

Le modèle d'analyse stratégique de Porter repose sur le constat qu'une industrie ne peut être attractive que si elle ne souffre pas d'une concurrence excessive entre ses membres, fruit elle-même de cinq forces concurrentielles : la compétition entre les firmes, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants et celle de fabricants de substituts.

⁵⁹ Ou SBU en anglais (Strategic Business Unit).

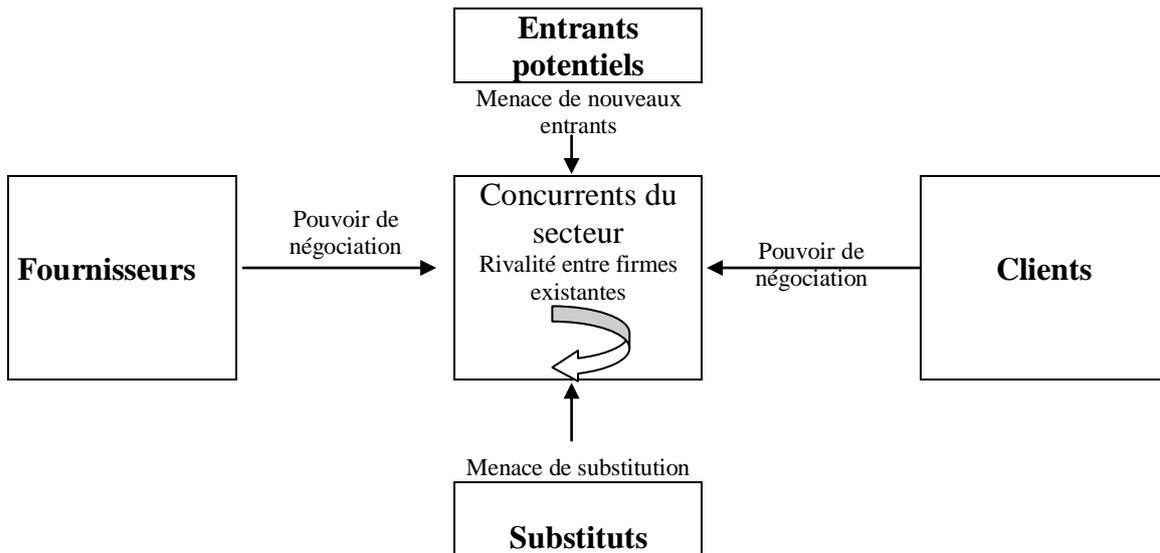
⁶⁰ Il s'agit de l'ensemble des compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour avoir un avantage concurrentiel durable. Les FCS les plus généralement cités sont : la part de marché, la compression des coûts, l'image donnée par l'entreprise, les technologies spécifiques utilisées, les capacités financières.

⁶¹ Il s'agit alors de partir des produits commercialisés par l'entreprise pour les regrouper en segments stratégiques. Les critères de regroupement sont plus globaux que les critères de découpage.

⁶² De l'Anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces). L'expression équivalente en langue française est AFOM «Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces».

⁶³ L'opportunité est un phénomène qui ouvre des voies nouvelles à la réalisation de la stratégie.

⁶⁴ Les menaces correspondent aux transformations de l'environnement qui sont susceptibles de remettre en cause les objectifs stratégiques de l'entreprise.



Porter pose que l'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'un ensemble de caractéristiques structurelles propres à chaque domaine d'activité stratégique.

La résultante de ces cinq forces détermine le potentiel d'une entreprise pour atteindre un niveau de rentabilité de ses investissements supérieur à la rentabilité moyenne du marché.

Porter (1986) considère que l'entreprise est un ensemble d'activités complémentaires qui s'enchaînent les unes aux autres pour aboutir à des produits ou des services. Ces derniers constituent la source de valeur pour le client. L'entreprise est alors représentée comme une chaîne de valeur, distinguant des activités principales⁶⁵ et des activités de soutien⁶⁶. Comme le montre la figure 15, les premières participent directement à la fabrication et à la commercialisation des produits ou services, alors que les secondes, de par leur appui à ce processus, ont un apport indirect. La chaîne de valeur est donc un outil de réflexion qui conduit à une double analyse.

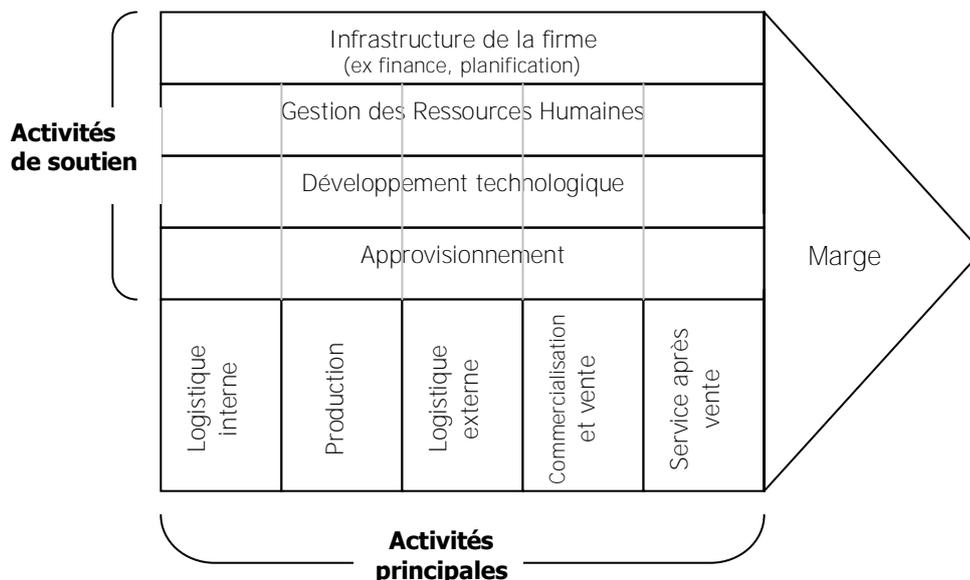


Figure 13. La chaîne de valeur de Porter

⁶⁵ Logistique interne et externe, production et opérations, marketing et vente, services.

⁶⁶ Infrastructure, GRH, développement en technologie, RD, approvisionnement.

D'une part, une analyse interne des capacités de l'entreprise ; il s'agit alors de repérer les activités qui consomment trop de ressources ou encore de chercher à mieux allouer les ressources entre activités. D'autre part, une analyse externe qui vise à repérer les activités créatrices de valeur.

Après avoir été axée principalement sur le marché et l'environnement, l'analyse stratégique se recentre, depuis les années 90 sur les ressources⁶⁷ internes de l'entreprise (*resource-based analysis*). Cette nouvelle approche part de l'idée que l'entreprise peut être décrite et analysée comme un ensemble de ressources qui constituent ses forces, la distinguent des autres et lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies. L'ensemble des ressources, constituant des forces productives générant de la valeur, est appelé compétence de l'entreprise.

Il apparaît ainsi que le concept de compétence d'entreprise ne se réduit pas à un principe isolable et transférable mais ressemble bien plus à un agencement complexe entre des individus, des règles, des organisations et des objets (Foray et Mairesse, 1999). Selon Prahalad et Hamel (1990), il est le résultat d'un processus d'apprentissage collectif de l'organisation, notamment en matière de coordination des différentes activités de production et d'intégration des différents types de technologies. La compétence de l'entreprise n'est donc pas la somme des compétences individuelles⁶⁸, elle en est la conjugaison sur le plan technique et relationnel.

Stratégies génériques dans un DAS : business strategy

Afin de se positionner relativement à ses concurrents, l'entreprise cherche des moyens, et des variables d'actions pour obtenir un avantage.

Les stratégies dites génériques proposent une première approche de positionnement. Elles sont aussi largement acceptées que critiquées et malgré toutes les attaques dont elles ont pu faire l'objet, elles constituent toujours une base en conseil stratégique.

Très populaires au début des années 80, les options génériques⁶⁹ décrivent les trois principales voies stratégiques ouvertes aux entreprises désirant acquérir un avantage concurrentiel durable. Chacune de ces trois options est le résultat du croisement de deux aspects de l'environnement concurrentiel : **l'avantage concurrentiel (construit sur le coût bas ou sur la différence) et la cible (large ou étroite). Donc, l'entreprise peut dominer par le coût ou être différente de ses concurrents pour le même produit ou service. Si l'exercice de l'une ou de l'autre de ces positions se fait sur une cible large ou étroite, on dit que l'entreprise est concentrée (ou focalisée).**

L'absence de choix clair, que ce soit en termes d'arme concurrentielle ou d'étendue de champ, risque de fixer l'entreprise au centre du marché⁷⁰, sans aucun avantage concurrentiel. Sans ce dernier, elle est condamnée à une perte concurrentielle.

La domination par les coûts consiste à produire, de façon durable, à un coût inférieur à celui

⁶⁷ L'ensemble des moyens et des possibilités d'action qu'une entreprise peut mettre en œuvre.

⁶⁸ La compétence individuelle est définie comme la capacité de résoudre un problème dans un type défini de situation. Elle s'appuie sur des connaissances mais ne s'y réduit pas.

⁶⁹ Par «génériques», il faut entendre *de base*, c'est-à-dire des stratégies utilisables, applicables par toute organisation.

⁷⁰ En anglais, *stuck in the middle*.

des concurrents et ce, pour une large cible. En fait, l'objectif pour l'entreprise est d'accroître ses parts de marché et de dominer les concurrents. Dans ce sens, elle a le choix entre deux alternatives : mettre sur le marché des produits ou services à des prix plus bas que ceux des concurrents ou obtenir avec les mêmes prix, une marge plus élevée. Ainsi, l'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend-il de sa capacité à minimiser ses coûts. Pour cela, différents mécanismes ont été mis en pratique, dont principalement : l'effet d'expérience, d'apprentissage ou les économies d'échelle.

La stratégie de coût est adaptée quand la différenciation des produits est faible et que la concurrence porte sur les prix et les coûts. Les plus critiques⁷¹ diraient qu'elle est le moyen de supprimer la liberté de choix du client par la voie politique, juridique et/ou économique. Son objectif serait de maintenir le développement de la domination, d'extraire du client un revenu maximum et d'obliger le client à être fidèle. A l'évidence, la stratégie de domination s'accompagne de risques.

La différenciation permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents en proposant une offre spécifique par des moyens autres que le prix. L'objectif est de capter une demande et de fidéliser une clientèle par des éléments ou des services qui ne sont pas proposés ou moins bien, par les concurrents. Par conséquent, l'entreprise offre un produit et une différence qu'elle soit technique, qualitative, commerciale ou autre, mais qui assure la même fonction que ses compétiteurs. Cette différence toutefois devrait être nettement perceptible par la clientèle pour qu'elle débouche sur un avantage durable.

La différenciation permet de pratiquer des prix plus élevés que la concurrence ou d'occuper une position privilégiée sur un segment de marché. L'entreprise se protège ainsi en se créant un «mini-monopole» et en posant des barrières à l'entrée. En fait, l'effet de la différenciation est double : une attraction de la clientèle et une réduction de la concurrence. Par ailleurs, il existe une série de facteurs de différenciation utilisables seuls ou de façon conjointe : la marque, les caractéristiques techniques, les services d'accompagnement, le conditionnement et l'action commerciale.

1.3. LA STRATEGIE EN PERSPECTIVE

Stratégies de développement : Corporate strategy

En matière de développement, l'entreprise a le choix entre se spécialiser dans un domaine d'activité stratégique ou au contraire se diversifier. Le choix est fonction principalement du stade de développement du métier visé : en cas de croissance ou de stagnation, l'entreprise a intérêt à s'orienter vers une stratégie de spécialisation ; en cas de déclin, la stratégie de diversification est privilégiée.

Une autre voie de développement possible pour l'entreprise réside dans les manœuvres stratégiques sur l'espace géographique. Il s'agit du choix de localisation des activités : rester dans le pays d'origine ou expatrier une partie des opérations.

Dans une stratégie de spécialisation, l'entreprise cherche à développer un avantage concurrentiel dans le cadre d'une seule activité. Elle concentre ses ressources sur un seul domaine d'activité ou un seul marché voire sur un seul segment de marché. La spécialisation ne doit pas cependant être confondue ni avec le mono-produit, ni avec la clientèle unique. C'est en termes de métier que s'apprécie la spécialisation : une entreprise est spécialisée lorsqu'elle exerce un seul métier.

⁷¹ http://marketing-agera.fr/marketing_blog/index.php/mysteres-offre-strategie-valeur-de-bodinat-village-mondial-critique-livre-marketing.html, (31-07-08).

Parmi les stratégies de spécialisation, on retrouve la stratégie de recentrage⁷² qui consiste, pour une entreprise, à recadrer ses ressources sur ses métiers principaux afin de faciliter l'innovation et la productivité. L'expérience des dernières décennies montre que les entreprises les plus rentables sont souvent celles qui ont choisi de se recentrer sur leurs métiers de base ou d'excellence. Un tel choix implique le plus souvent une politique d'alliance et de partenariat pour externaliser des activités nécessaires mais sans rapport direct avec le métier retenu.

Une fois sa position assurée sur son activité d'origine, l'entreprise vise de nouveaux marchés ou se diversifie pour pallier à un essoufflement de la demande lié à son premier domaine d'activité. Avec une stratégie de diversification, celle-ci cherche à maîtriser plusieurs activités pour répartir ses risques ou pour accroître son influence et poursuivre son développement. En effet, une stratégie de diversification offre la possibilité de constituer un portefeuille d'activités équilibré. Elle peut également permettre à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité globale en s'appuyant sur les complémentarités qui peuvent exister entre les activités (on parle alors d'effet de synergie positif⁷³). On observe plusieurs formes de diversification : verticale/horizontale, concentrique/conglomérale, de placement, de redéploiement, de confrontation ou encore de survie.

La stratégie d'intégration est une stratégie de diversification qui consiste à internaliser des activités nouvelles, auparavant réalisées à l'extérieur par d'autres entreprises. L'objectif de l'intégration est double :

- industriel : elle permet de réduire les coûts, rationaliser l'organisation, accroître la sécurité et augmenter les barrières à l'entrée, puisqu'elle maîtrise toutes les étapes du cycle d'exploitation ;
- financier : il s'agit d'internaliser les marges intermédiaires entre l'entreprise et ses anciens partenaires et réaliser donc, des profits joints.

L'intégration peut être plus ou moins étendue dans les activités. L'intégration est complète lorsque toutes les activités nécessaires, sans exception, sont réalisées à l'intérieur de la firme. On parle alors de stratégie de filière. L'intégration est modulée lorsqu'une partie des activités est confiée à des entreprises indépendantes. Par ailleurs, l'intégration peut se faire dans trois directions ; vers l'amont (vers les approvisionnements : matières, composants, produits intermédiaires), vers l'aval (vers les débouchés : produits finis, réseau de distribution) ou encore de façon latérale (vers les activités périphériques : financement, services ou activités spécialisées ayant un caractère stratégique).

L'externalisation correspond à la décision de recourir à un fournisseur extérieur ou à un prestataire afin d'effectuer une partie des activités de la chaîne de valeur. À l'inverse, l'entreprise peut internaliser des activités. Ceci se traduit par le remplacement des anciennes transactions marchandes qui reliaient les firmes à ses clients ou à ses fournisseurs par des transactions internes à l'entreprise.

Dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise se concentre sur les seules activités susceptibles d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel. Généralement l'externalisation se fait dans le cadre de relations de coopération dans la mesure où les entreprises concernées ne perdent pas leur autonomie juridique. Une entreprise qui décide de s'associer conserve une parfaite

⁷² Également appelée stratégie de focalisation ou de concentration.

⁷³ Il y a *effet de synergie* ou *gain de synergie* lorsque le résultat obtenu en mettant en œuvre simultanément plusieurs activités est supérieur à la somme des résultats qui seraient obtenus si ces activités étaient réalisées séparément.

indépendance vis-à-vis de ses partenaires.

Les modalités de l'externalisation sont, cependant, diverses en fonction de la force et de la nature des relations contractuelles engagées. Dans le cadre des techniques d'impartition, la nature même de certains contrats implique une domination ou un contrôle de l'une des entreprises associées. On distingue : 1/ la sous-traitance, 2/ la concession 3/la franchise/le franchisage et 4/ la cession de licence : un contrat par lequel un «cédant» autorise un «cessionnaire» à utiliser un brevet d'invention ou un savoir-faire, en échange d'une rémunération.

L'externalisation peut également prendre la forme d'une coproduction. Plusieurs entreprises s'associent pour réaliser une production complexe ou obtenir un marché (le partenariat mixte)⁷⁴. Ceci peut aboutir à la création d'une structure juridique (cas du GIE⁷⁵ et de la filiale commune⁷⁶).

Concernant la dimension géographique des choix stratégiques, nous observons que dès son premier fonctionnement, l'entreprise s'implante généralement à un niveau local. Ce n'est qu'au cours de sa croissance qu'elle trace une stratégie de développement régional puis national et enfin international. Actuellement et en grande partie grâce à Internet, les entreprises peuvent se développer directement vers l'international sans pour autant passer par le régional ou le national.

L'internationalisation correspond au développement des activités à l'étranger. C'est une orientation motivée à l'origine par la recherche d'avantages⁷⁷, mais conduite à l'heure actuelle de plus en plus en raison d'une approche mondiale du marché : la globalisation.

La décision d'implantation est conditionnée par le pays cible⁷⁸ ainsi que par le choix de la stratégie de mise en œuvre. Cette dernière est soit une adaptation systématique aux besoins locaux (stratégie locale⁷⁹), soit une standardisation des produits pour une meilleure vente au monde entier (stratégie de globalisation).

SECTION 2. LE MARCHÉ ; DE LA STRATEGIE AU MARKETING

Si les sciences économiques ont mis comme centralité le croisement de l'offre et de la demande pour le marché, le marketing, lui, met en exergue le client potentiel, l'offre étant son affaire. Plus spécifiquement, le marché est constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir. Les caractéristiques utilisées pour définir un marché sont nombreuses, selon que l'on se situe du côté de l'offre ou de la demande . Il peut s'agir, du type de produit offert (quoi), de la catégorie d'acheteur (qui), du concept de segment, des situations de consommation (quand, où), des objectifs de consommation (pourquoi) ou enfin des concepts de besoins et de bénéfices recherchés.

⁷⁴ Cas particulier où l'association se fait entre une entreprise et une collectivité locale ou un organisme de droit public pour réaliser des programmes communs. (Exemple entreprise – université dans le cadre d'une recherche appliquée).

⁷⁵ Le GIE ou Groupement d'Intérêt Economique est une entité juridique créée par plusieurs entreprises dans un but précis et dont les profits sont répartis en fonction du prorata des opérations réalisées par chacune d'entre elles.

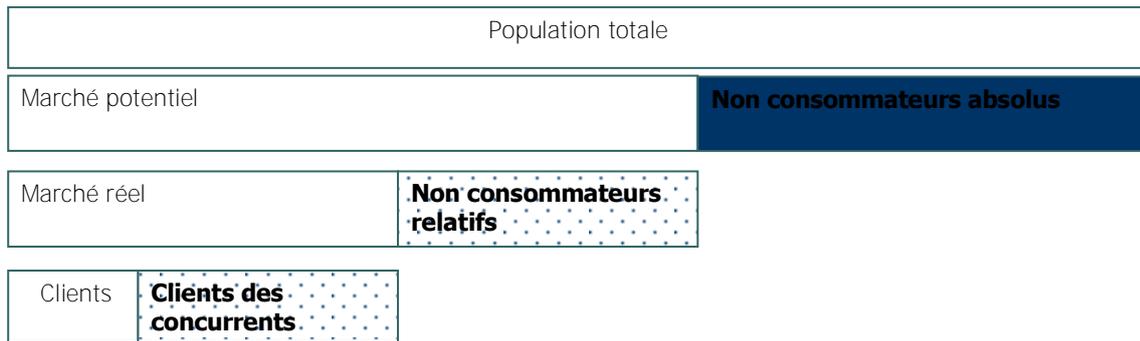
⁷⁶ Dans ce cas, les entreprises partenaires créent une société dont elles détiennent des parts égales du capital. La filiale commune se voit transférer actifs et/ou personnel.

⁷⁷ Prolongement du cycle de vie, écart de coût de main-d'œuvre, accès aux matières premières, etc.

⁷⁸ Le choix de celui-ci est lié au potentiel du marché, à l'environnement réglementaire et au risque politique.

⁷⁹ En anglais *strategy of localization*.

L'analyse quantitative de la demande permet à l'entreprise de connaître le volume d'un produit potentiellement acheté par une clientèle donnée dans un secteur géographique donné. Cette étude permet de faire des prévisions et d'estimer un potentiel de ventes. En fait, l'identification et l'estimation du potentiel du marché se font par l'analyse de la structure de la demande et l'identification de ses composantes (figure 17).

Figure 14. Les composantes de la demande⁸⁰

Il est indispensable pour l'entreprise d'évaluer son marché actuel mais également potentiel. Aussi, une projection dans le temps et le recours aux outils mathématiques s'avèrent incontournables. La demande d'un produit résulte néanmoins de plusieurs acteurs, dont principalement :

- les consommateurs ou utilisateurs influençant directement les ventes d'un produit.
- les prescripteurs qui conseillent, recommandent ou prescrivent un produit.

En fait, la connaissance du marché est capitale dans toute démarche de création ou de gestion de l'entreprise. Un marché n'a d'existence pour une entreprise que si quatre éléments sont réunis :

- un besoin clairement défini ;
- une demande solvable liée à une satisfaction de ce besoin ;
- une offre répondant à ce besoin ;
- un prix correspondant à la valeur d'échange observée du produit ou service.

L'adéquation entre l'offre et la demande se fait actuellement à travers le marketing stratégique. C'est une démarche d'analyse et de réflexion sur le long terme. Les actions du marketing stratégique peuvent se diviser en trois catégories. Même si elles sont présentées conceptuellement comme des phases successives, elles ne sont pas forcément consécutives dans la pratique (il y a souvent des chevauchements ou des retours en arrière).

Tout d'abord, les actions de segmentation servent à identifier sur le marché des groupes de consommateurs ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit et devant donc réagir de la même manière à une même stimulation marketing. La qualité d'une segmentation se juge à l'aune de différents critères : l'homogénéité des segments définis, l'hétérogénéité entre

⁸⁰ Population totale : ensemble de la population en rapport avec un marché. Demande potentielle : ensemble des personnes susceptibles de consommer un produit donné. Consommateurs potentiels : utilisent des produits similaires ou concurrents ou vont les consommer dans un avenir proche. Non consommateurs absolus : ne consomment pas le produit et ne le consommeront jamais pour des raisons physique, religieuse ou morale. Non consommateurs relatifs : ne sont pas utilisateurs du produit mais sont susceptibles de modifier leur comportement pour le devenir. Demande réelle : client actuel d'un produit donné. Consommateurs actuels : utilisent d'ores et déjà le produit. Demande de l'entreprise : clients actuels des produits de l'entreprise. Demande de la concurrence : clients actuels des produits des concurrents.

segments, leur stabilité, leur mesurabilité, leur accessibilité et leur taille (des segments trop petits sont inutilisables car non rentables).

Ensuite, les actions de ciblage permettent de choisir un ou plusieurs segments parmi ceux définis à l'étape précédente. En ligne avec l'analyse SWOT, le choix se fait au travers d'une analyse interne⁸¹ et externe⁸². Une fois définis, l'entreprise œuvre à satisfaire tous ses segments.

Enfin, le positionnement consiste à placer le produit de l'entreprise par rapport à celui des concurrents tout en lui attribuant une image dans l'esprit des consommateurs. Ce positionnement définit l'offre de l'entreprise, conçue en fonction de la cible dont elle vise à satisfaire les attentes.

La courbe de cycle de vie est essentielle dans la réflexion et la démarche marketing sur un marché. Les quatre phases du cycle de vie d'un marché sont le lancement, le développement, la maturité et, enfin le déclin. Ce cycle de vie n'est pas forcément homogène, dans le sens où un marché peut tout à fait redémarrer après une phase de déclin. Ceci est rendu possible par un effet de mode, de repositionnement, de modernisation ou encore d'impact d'un autre marché. En fait, les marchés sont souvent interdépendants comme le sont actuellement, par exemple, le marché de l'automobile et celui du pétrole⁸³.

Certains produits de base, moins «marketés», ont un cycle de vie plus long (le sel, le pain, la farine). Par contre, les produits de mode ont un cycle très court (les disques et de plus en plus les livres). La courbe de cycle de vie n'est pas immuable et définitive sur chacun des marchés.

L'étude de marché sert principalement à connaître les acheteurs potentiels et donc à limiter les risques. Elle a pour objectif d'analyser les marchés de produits et de services de toute nature. Elle consiste en particulier à étudier de façon systématique le comportement, les attitudes et les opinions des personnes physiques et morales. Ainsi, apporte-elle des réponses précises à de nombreuses questions : quelles sont les caractéristiques de ses produits ou services ? à qui vendre ? à quel besoin correspond le produit ou le service ? quelles sont les attentes des clients ? quels sont les concurrents ? y a-t-il des moments plus favorables à l'achat ?

Les études de marché sont des outils qui permettent de répondre à une ou plusieurs questions ponctuelles et précises. Elles sont souvent associées au développement d'une marque, de son image et ont un impact sur le marketing du ou des produits ou services étudiés. Elles procèdent par «la recherche, le recueil et l'analyse des informations quantitatives et qualitatives concernant l'offre et la demande effective et potentielle, d'un bien ou d'un service, pour contribuer à la prise de décisions commerciales tactiques, voire stratégiques de l'entreprise» (Dayan, 2004).

Une étude de marché peut s'orienter vers l'un des trois objectifs principaux suivants (Massol, 2004). Premièrement, un objectif exploratoire qui permet d'identifier les grandes lignes d'un problème (comment améliorer le produit ?). Deuxièmement, un objectif descriptif visant à apporter des informations objectives (quelle est notre image actuelle ? qui sont nos clients ?). Enfin et troisièmement, un objectif comparatif, qui permet de comparer plusieurs solutions (quel est le meilleur slogan pour notre produit ? faut-il modifier nos prix ?).

⁸¹ Capacités de l'entreprise : moyens humains et financiers, image de marque.

⁸² Ressources requises par chaque segment, rentabilité de chaque segment, force de la concurrence, législation.

⁸³ Cependant, avec le déclin de la production de pétrole d'ici quelques dizaines d'années, cela va évoluer comme cela a déjà commencé avec le lancement des moteurs hybrides pour rendre la voiture moins dépendante du pétrole.

Préalablement au choix de la démarche d'étude, il est généralement admis de recourir à une étude documentaire. Elle s'appuie sur des recherches dans des publications, sur des interviews de professionnels, sur des consultations d'organismes spécialisés (chambre de commerce, INS, syndicats professionnels), sur la visite de sites web spécialisés ou encore sur la récolte de prospectus sur des salons.

Il existe deux grandes catégories de techniques, souvent complémentaires, pour traiter l'information et répondre aux objectifs de l'étude de marché ; une démarche dite qualitative et une autre, connue comme démarche quantitative. La première est caractérisée par sa nature exploratoire. Elle est utilisée pour l'étude d'un domaine inconnu⁸⁴ et permet de dégrossir un problème en identifiant ses différents composants. Elle se fonde sur l'interrogation d'individus, l'analyse de leur discours et de leur comportement. La collecte d'information se fait soit par des entretiens individuels ou de groupes soit par l'observation des comportements ou encore par l'expérimentation. Ces méthodes partent du postulat que les comportements des individus sont influencés par des éléments que l'individu ne maîtrise pas lui-même⁸⁵.

La seconde démarche, parfois appelée sondage, respecte les exigences statistiques et la représentativité de la population étudiée. Les lois statistiques sur lesquelles repose l'approche quantitative conduisent à des tailles d'échantillon importantes, variant entre 200 et 2000 personnes. Le choix des échantillons est défini à travers diverses méthodes d'échantillonnage plus ou moins aléatoires et plus ou moins empiriques. Dans tous les cas, cette démarche conduit à indiquer ce que souhaite le client «moyen».

Face à une concurrence toujours présente, il est plus facile de perdre une clientèle que de la conquérir. Ainsi, adopter une démarche marketing, c'est : admettre le renouvellement constant de toutes les données de l'entreprise et de son environnement ; être à l'écoute pour s'adapter au changement ; anticiper ce changement chaque fois que c'est possible ; savoir que rien n'est immuable et que rien n'est jamais définitivement gagné ; et enfin, être conscient que l'environnement général fourmille d'obstacles et qu'il faut prendre en considération le maximum d'éléments le composant (1).

Pour l'entreprise, l'étude de la demande ne se limite pas à l'observation des comportements, mais englobe leurs explications, leur compréhension avec la finalité de parvenir à influencer ces comportements dans un sens qui lui soit favorable. Tel est l'objet de très nombreuses recherches consacrées au comportement du consommateur. Elles cherchent à répertorier les principales variables qui expliquent les différences observées entre les comportements individuels. Ces recherches se sont traduites par l'élaboration progressive de modèles de comportements de consommateurs (2).

Ainsi, tous les bouleversements environnementaux et à leur tête les nouveaux comportements du consommateur, appellent-ils des variations du marketing. En fait, d'un «marketing management», centré sur le produit et l'entreprise, il a évolué vers un marketing éclaté en de nombreuses disciplines. Le trade-marketing, le e-marketing, le géo-marketing, etc., ne sont que les preuves d'une profusion des tentatives de l'entreprise à «coller» à des consommateurs, à la fois, plus malléables et plus résistants (3).

2-1. LA DEMARCHE MARKETING

Le marketing est l'ensemble des méthodes dont dispose l'entreprise pour adapter son offre en fonction de la demande, des concurrents et des ses propres moyens. C'est ce qui lui permet de construire une «enveloppe symbolique» autour du produit ou service : l'imaginaire.

⁸⁴ Marché, produit, consommateur, environnement, etc.

⁸⁵ Pulsions, inhibitions, refoulements, a priori et jugements affectifs.

La démarche marketing se résume en trois actions. En premier lieu, il s'agit de comprendre le fonctionnement du marché et étudier le comportement des consommateurs. Ensuite, l'entreprise s'attelle à s'adapter à toutes les situations et à tous les niveaux par un marketing mix, désigné par les 4P⁸⁶. En dernier lieu, il s'agit d'actionner une politique marketing cohérente. Comme le montre la figure 18, la démarche est récurrente et se nourrit par une boucle de feedback qui lui permet de réajuster son action à chaque nouvelle étude de marché.

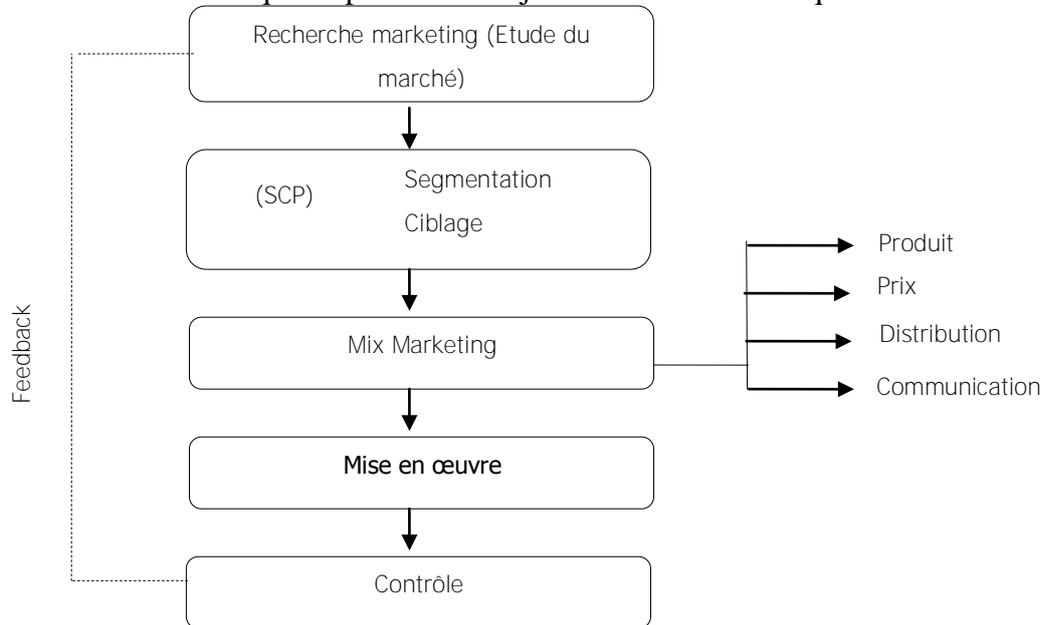


Figure 15. La démarche Marketing

Selon l'American Marketing Association (2004), «le marketing est une fonction organisationnelle et un ensemble de processus visant à créer, à communiquer et à fournir une valeur destinée à des clients, de même qu'à gérer les relations avec ceux-ci de façon rentable pour l'entreprise». C'est le «processus par lequel on planifie et effectue la conception, la fixation du prix, la promotion et la distribution d'idées, de biens et de services pour engendrer des échanges qui permettent d'atteindre des buts à la fois individuels et organisationnels». De plus, le marketing permet d'encourager des comportements favorables auprès de publics variés tels que les consommateurs, distributeurs, pouvoirs publics, etc.

L'objectif du marketing est de maximiser la valeur des échanges entre acheteurs et vendeurs. En fait, l'essence du marketing se situe au niveau du besoin du consommateur. Prévoir et constater ces besoins implique des études de marché préalables à la production. Mais il ne s'agit pas uniquement de le cerner, il est important également de stimuler et renouveler le besoin. Cela entraîne les différentes actions de publicité et de promotion et, de manière générale, toutes les actions de communication.

Les attentes des consommateurs sont si diversifiées et instables, qu'il est vain de vouloir toutes les identifier en absolu. Le triptyque de la valeur client s'établit à travers trois actions : segmenter, cibler et enfin, positionner. En fait, plutôt que de commercialiser ses produits tous azimuts et de diluer ainsi son énergie et son argent, l'entreprise recherche un sous-marché attractif et compatible avec ses objectifs.

⁸⁶ Les principaux moyens d'action du marketing : produit, prix, promotion, place (dénomination McCarthy, 1960).

Dans ce sens, une entreprise orientée marché a pour motivation principale, dans toutes ses activités, de développer la perception de valeur par le client. Afin d'atteindre ce résultat, elle développe, d'une part, la capacité de capter les mouvements du marché. Pour cela, elle dispose d'outils comme les études de marché, les rencontres entre les dirigeants et les clients et la veille concurrentielle. D'autre part, l'entreprise construit une culture intégrant une vraie flexibilité afin de transformer cette connaissance du marché en gain de performance.

La segmentation permet le découpage d'une population (clients, prospects) en sous-ensembles homogènes selon différents critères (données sociodémographiques, géographiques, comportement d'achat, etc.). Elle fait en sorte que chaque groupe est caractérisé par des besoins homogènes, tandis que les divers sous-groupes se distinguent les uns des autres par des besoins hétérogènes. Les critères de segmentation choisis permettent d'obtenir des segments opérationnels, homogènes et de tailles suffisantes. Le principal intérêt réside donc dans le fait que ces sous-marchés (segments) réagissent différemment. Ainsi, l'entreprise effectue-t-elle des actions marketing différenciées en fonction de chaque segment.

D'une façon générale, on peut parler de segments de consommateurs ou de segments de produits. Les premiers consistent à regrouper les consommateurs selon des critères spécifiques (caractéristiques démographiques, économiques, goûts, habitudes d'achat). Les seconds consistent à segmenter les ventes d'un produit générique en sous-groupes : par exemple, le marché des laitages peut être subdivisé en yaourt, lait, boisson lactée, dessert lacté, etc.

On définit le comportement du consommateur comme le processus par lequel l'individu élabore une réponse à un besoin. Ce processus combinera des phases surtout cognitives et des phases d'action qui sont l'achat et la consommation proprement dite. Mais, l'acheteur du produit n'est pas forcément son consommateur. Ainsi, selon le rôle qu'assume l'individu, sera-t-il amené à mobiliser des ressources et des compétences différentes. D'un côté, l'acheteur gère l'accès à l'offre mais aussi le comportement d'achat effectif, autrement dit la transaction. Il n'est pas forcément à l'origine de la décision et, dans ce cas, le choix d'un produit ou d'une marque ne le concerne pas. En revanche, il dispose des compétences et des ressources qui lui permettent de sélectionner puis de repérer un point de vente, d'en programmer l'accès et de s'adapter à l'interface commerciale. D'un autre côté, le consommateur est confronté à une problématique différente. Il dispose, par exemple, des compétences pour utiliser le produit ou exploiter son mode d'emploi, mais également évaluer dans quelle mesure l'offre répond à ses besoins et lui apporte satisfaction.

Dans ce sens, certains échanges sont transactionnels et ponctuels dans le temps, d'autres en revanche sont plus relationnels et se déploient dans la durée. Par ailleurs, certains échanges sont formellement contractualisés, d'autres ne le sont pas. La distinction entre comportements d'achat et de consommation est décisive pour l'entreprise. Cette dernière devra mettre en perspective un modèle d'analyse du comportement du consommateur et de l'acheteur adapté à la forme de la relation.

Retracer l'évolution du marketing nous amène à identifier quatre grandes périodes. La première, à partir des années 20, s'axe sur le produit et s'attelle à convaincre le client par différentes techniques de vente, prioritairement la USP⁸⁷. Dès la seconde guerre mondiale (deuxième période), les marques apparaissent. Le client et sa fidélisation sont replacés au centre des actions marketing. Débutant au milieu des années 70, la troisième période s'illustre

⁸⁷ *Unique selling proposition* : promesse principale utilisée dans le cadre d'un discours publicitaire ou d'un entretien de vente.

par le bouillonnement innovant et également par l'apparition des produits distributeurs et l'amorce de la guerre producteurs-distributeurs. Enfin et depuis les années 2000, la quatrième période s'inscrit sous le signe des TIC et de la réactivité des marchés. La nature de l'échange évolue vers le partenariat pour les transactions entre entreprises et des préoccupations écologiques et sociales pour le consommateur (commerce équitable⁸⁸, produits verts⁸⁹, labels⁹⁰). Le marketing "s'accélère" (Badot et Cova, 1992) et devient post-moderne (*benchmarking*, *trade marketing*, *yield management*, marketing expérientiel, *one to one*). C'est l'heure de l'Internet et du e-business....

Le conflit entre les services marketing et commercial continue d'exister. Entre lutte de pouvoir et dissonance de compétences, les deux activités, pourtant complémentaires, s'entrechoquent. C'est une sorte de guerre de territoire où le commercial ambitionne l'exclusivité de la gestion du processus de vente et le marketing revendique la synchronisation commerciale. Pourtant, la saturation de la plupart des marchés, la pression concurrentielle et la baisse des marges incitent les deux fonctions à travailler ensemble. De fait, le marketing a besoin d'une information riche et fiable, collectée par les commerciaux sur le terrain. Quant à ces derniers, ils réclament des événements promotionnels bien ciblés pour collecter de nouveaux contacts.

La publicité est partout. Elle colore les pays, transforme les vies en clips, influence les comportements. Art de l'éphémère, par la force des images, des mots et des sons, elle s'est imposée comme une composante substantielle de la mémoire collective. Elle cristallise les grandes tendances culturelles, sociologiques d'un moment de la société. Acteur économique à part entière, la publicité a accompagné l'industrialisation de la fin du 19^e siècle, comme elle contribue aujourd'hui à la mondialisation. A chaque époque elle utilise les «nouvelles technologies» à sa disposition. De la lithographie au numérique et de l'affichage à l'Internet, la publicité a toujours su s'approprier, innover, inventer des nouveaux media, des nouveaux créneaux, de nouvelles cibles pour déployer sa sphère d'activité. Enfin, il existe deux grandes tendances dans les stratégies de création publicitaires : la démonstration (exemple, la copie stratégie des lessiviers⁹¹) et la mise en valeur d'un imaginaire du produit (Marcenac et al., 1998). Pour cela elle peut utiliser six média : la télévision, la radio, le cinéma, l'affichage, Internet et la presse.

À énumérer toutes ses qualités, la publicité semble être la panacée de la relation client-entreprise. Ceci n'est pas le cas. En effet, elle fait autant partie de l'arsenal de la communication commerciale que la promotion des ventes, le marketing direct, la force de vente, le mécénat et le sponsoring et les relations publiques⁹².

La publicité est donc une technique de communication utilisée par l'entreprise afin d'informer le consommateur et de lui faire modifier, éventuellement, son comportement d'achat. Elle ne peut être conduite sans, au préalable, une stratégie marketing. En effet, sans un cadre adéquat,

⁸⁸ Le commerce équitable est un partenariat commercial, basé sur le dialogue, la transparence et le respect, qui vise plus d'équité dans le commerce international. Le commerce équitable contribue au développement durable en proposant de meilleures conditions commerciales aux producteurs marginalisés, spécialement dans le Sud, et en sécurisant leurs droits.

⁸⁹ Produit conçu, fabriqué et commercialisé de telle manière qu'il puisse être le moins nocif possible pour l'environnement écologique et dont le recyclage éventuel qu'il permet a été prévu.

⁹⁰ Signe identifiant l'origine et la qualité, au demeurant très encadré par la loi, et garantissant aux consommateurs le respect de normes généralement élevées de qualité et de sécurité.

⁹¹ Terme générique utilisé pour présenter le modèle publicitaire de la démonstration «produit» mis en place par les lessiviers américains.

⁹² Le lobbying en particulier.

la publicité peut créer des comportements pervers à effets négatifs sur les intentions et les actions d'achats.

2-2. LE MARKETING OPERATIONNEL : ELABORER UN PLAN MARKETING

À l'heure où l'entreprise se doit d'être orientée client et de différencier son offre, le marketing ne peut plus se permettre de s'adresser au «tout public» ou, pire, à la sempiternelle «ménagère de moins de cinquante ans». Il doit identifier des segments particuliers et proposer des actions ciblées. Ainsi, trois questions⁹³ essentielles animent-elles les professionnels du marketing avant de lancer un nouveau produit et faire un plan : quelle demande satisfaire ? quelle stratégie choisir ? et enfin, quelle est le positionnement produit ?

Ainsi, le positionnement (ce que l'on décide de dire) est-il subordonné à la réponse à ces trois questions. Plusieurs types de positionnements sont possibles :

- positionnement par la marque : cette dernière est à la fois le nom, le symbole ou le dessin qui cristallisent les éléments matériels et immatériels du produit ;
- positionnement par les prix : moins cher, même prix ou plus cher que les concurrents directs ;
- positionnement géographique : il peut être local, régional, national ou international. Avec le développement d'Internet, une PME peut se positionner internationalement.

Le produit est une promesse faite par la firme de satisfaire un besoin, généralement moyennant un prix à payer par l'utilisateur. C'est à la fois un objet ou un service précis et une représentation intellectuelle et affective : une image.

Les dimensions du produit servent de levier opérationnel à l'action marketing. Afin de simplifier l'approche produit, il est possible de diviser ce dernier en trois dimensions : une concrète, une fonctionnelle et une psychologique. Dans le même sens, il est également possible de diviser le produit selon la logique CAB : Caractéristiques, Avantages et Bénéfices.

Afin de positionner son produit, l'entreprise lui construit une perception dans la conscience collective de ses clients actuels et potentiels. Le positionnement s'établit soit relativement aux produits concurrents, soit aux clients. Pour cela, elle utilise la marque. Cette dernière se construit autour d'une image et d'un imaginaire, qui cherchent à créer un sentiment d'appartenance, mais dont les valeurs perçues peuvent lui échapper. Elle est une signature (identité), une valeur de référence et une garantie d'authenticité. De plus, elle constitue une valeur commerciale et financière majeure.

Par ailleurs, le concept de marque intègre deux fonctions : une de différenciation du produit et une de fidélisation de la clientèle. Le choix d'une marque est une étape importante car il conditionne la notoriété, la qualité d'une fabrication et permet de renforcer l'image du produit. La marque était auparavant le signe de la qualité de fabrication d'un producteur, mais on assiste de plus en plus à l'émergence des marques de distributeurs.

Outil marketing, commercial et de gestion, le prix détermine la rentabilité, mais il contribue également au positionnement d'un produit, à la conquête de la part de marché ciblée et à la valeur perçue par le client. La tarification garantit la cohérence des leviers marketing d'un côté, et les exigences de la production et de la gestion de l'entreprise, de l'autre. Elle engendre une gestion de plus en plus complexe et modulable.

⁹³ <http://conseilsenmarketing.blogspot.com/2006/07/lancer-un-nouveau-produit-laborer-le.html> (15-10-08).

Pour une entreprise donnée, la décision du choix du prix de vente d'un produit est délicate car, un prix élevé peut procurer des marges unitaires importantes mais risque de décourager la demande. À l'inverse, un prix unitaire bas procure de faibles marges unitaires, mais peut générer des ventes en plus grandes quantités. Par ailleurs, le prix n'est pas sans effet sur l'image de marque du produit. En réalité, la fixation d'un prix de vente relève d'un ensemble de facteurs dont les principaux sont les coûts, la demande et la concurrence (figure 19).

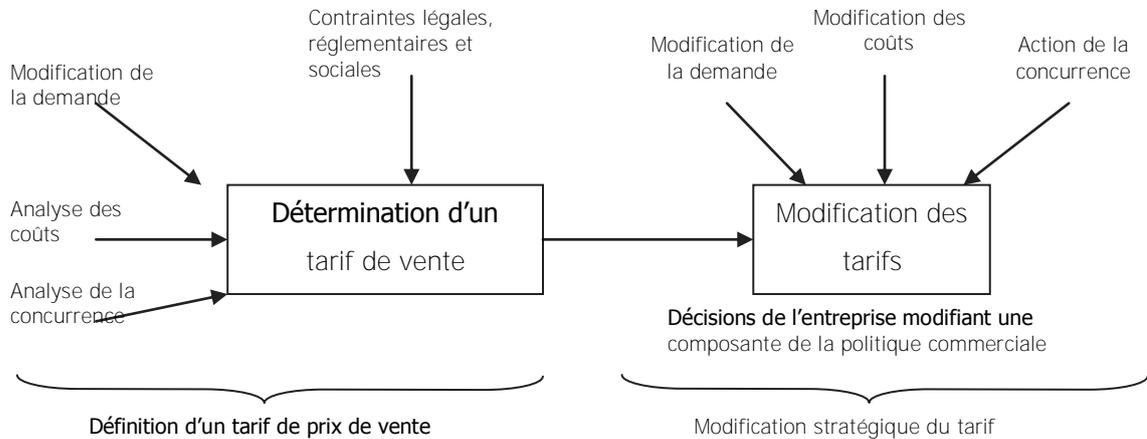


Figure 16. La fixation des prix

La promotion des ventes a longtemps été un parent pauvre du marketing, en particulier face à la publicité. La promotion semblait limitée à des actions tactiques, portant sur des budgets réduits, ayant quelques effets à court terme, mais sans impact réel à moyen terme, sauf peut-être celui de détériorer l'image. Cette position s'est trouvée totalement renversée par l'évolution des dernières années. Aux États-Unis d'Amérique, le budget total consacré à la promotion est aujourd'hui bien supérieur à celui de la publicité. Mais surtout, on s'est rendu compte de la diversité des impacts de la promotion et de ses enjeux stratégiques. La promotion devient une composante essentielle de l'attractivité des points de vente et un élément central des négociations entre fabricants et distributeurs.

Les opérations de promotion des ventes vers les consommateurs se sont développées avec le libre-service, mais elles peuvent également concerner les distributeurs. Plus souples que les médias, elles sont temporaires et ont pour objectif une augmentation directe et significative des ventes. Pour cela, elles les stimulent en accordant un «plus» au produit et en confortant «l'image de marque» par un dynamisme commercial. Mais les objectifs et les moyens sont différents suivant que l'on s'adresse :

- aux consommateurs pour obtenir un essai ou un achat plus important. Dans ce cadre les programmes de fidélisation deviennent un outil de promotion des ventes ;
- aux distributeurs en vue d'un accroissement des commandes et des stocks, de fidéliser à la marque ou de contrer les produits concurrents ;
- à la force de vente afin de stimuler l'effort de vente.

Le merchandising soutient souvent les actions de promotion. Il regroupe un ensemble de techniques visant à favoriser l'écoulement des produits. Pour la mise en avant des produits, il utilise la publicité sur le lieu de vente (PLV). Il peut aussi disposer de présentoirs, d'affiches ou d'autres accessoires commerciaux qui rappellent aux clients les attributs de la marque, une campagne publicitaire ou une promotion. Enfin, il permet également d'améliorer la rentabilité

des produits en facilitant à la fois la recherche des offres par les clients et la gestion de l'espace affecté aux offres⁹⁴.

La centralité de la vente est démontrée par l'impact de cette dernière sur le chiffre d'affaires. Le processus de vente ne se résume pas à la prise de commande. Il commence avec la prospection et assure le suivi jusqu'à la livraison et la satisfaction du client. La direction commerciale comprend la force de vente et l'administration des ventes. Elle travaille en étroite collaboration avec le marketing et la logistique.

La force de vente est l'ensemble des employés commerciaux en contact direct ou indirect avec la clientèle, dans le but de lui faire acheter les produits de l'entreprise et d'accroître la demande. On peut distinguer la force de vente interne de la force de vente externe. La première est principalement constituée des vendeurs qui reçoivent les clients sur les lieux de vente, mais également du personnel chargé d'établir un contact avec la clientèle par correspondance (e-mail, téléphone-*call center*-, courrier, etc.). La seconde, quant à elle, regroupe les vendeurs qui se déplacent vers la clientèle pour la rencontrer en dehors des lieux de vente traditionnels.

La distribution concerne l'ensemble des activités qui sont nécessaires pour acheminer le produit chez le client final depuis la sortie de l'usine. La distribution fait donc partie des diverses activités de la commercialisation.

On distingue le réseau de distribution de ses canaux. Le réseau de distribution se définit comme l'ensemble des personnes physiques ou morales qui assurent les fonctions logistiques et commerciales permettant aux entreprises de diffuser leurs produits aux consommateurs finaux. Il existe deux catégories d'intervenants dans le réseau de distribution :

- les personnes physiques ou morales qui interviennent dans la négociation. Elles ne sont pas propriétaires de la marchandise comme, par exemple, les entreprises louant des forces de vente, les agents commerciaux, les courtiers, etc.
- les commerçants (concrètement ceux qui achètent pour revendre), comme par exemple, les GMS⁹⁵, les concessionnaires, etc. Ils constituent l'appareil commercial.

Le circuit de distribution est l'ensemble des canaux de distribution utilisés par une entreprise pour vendre ses produits. Cependant, à l'heure où le rapport de force entre producteur et distributeur est en faveur de ce dernier, le premier possède une marge de manœuvre limitée dans le choix de ses canaux de distribution. Ces derniers représentent l'acheminement d'un produit, du producteur jusqu'au consommateur final. On distingue trois canaux de distribution : direct, court et long.

De manière générale, le choix du canal de distribution est fonction de la stratégie globale de l'entreprise. Par exemple, une marque de haut de gamme ne peut pas être vendue en grande distribution. A contrario, une entreprise basant sa stratégie sur les économies d'échelle, a intérêt à être bien représentée dans les canaux de distribution qui lui assureront des débouchés importants.

2-3. LES NOUVEAUX MARKETING

"Un produit pour le client et non plus un client pour le produit", tel est le nouveau credo du marketeur. Le client a évolué vers un *homo collaborativus*, nouvelle sorte de consommateur

⁹⁴ Il traite également de l'assortiment et de l'agencement des produits dans le magasin : l'espace de linéaire avec le *facing* (nombre de produits visibles de face), les zones à fort impact visuel, à hauteur des yeux et des mains, et les têtes de gondole (promotions, lancements).

⁹⁵ Grandes et Moyennes Surfaces.

et d'utilisateur partageant ses expériences avec le plus grand nombre (grâce aux TIC) et obligeant les marques et les marchands (les marketeurs) à bien le connaître et à répondre à ses besoins propres. En fait, écouter ces derniers s'avère une action insuffisante. Les entreprises cherchent dorénavant à surprendre et à innover pour offrir au client la plus-value qu'il est en droit d'espérer. Et pour lui faire acquérir le produit, le nouveau marketing investit beaucoup plus dans l'immatériel et dans la relation (tableau 8). Dans ce sens, le client est amené à aimer la marque, à en être un fan pour qu'il en parle autour de lui et la recommande.

Ancien marketing	Nouveau marketing
Pouvoir des marketeurs et des publicitaires	Pouvoir de tout le monde
Focalisé sur «comment les entreprises dictent leur loi»	Focalisé sur «comment les clients dictent leur loi»
Message publicitaire créé et bien contrôlé par les marques	Marques détournées par les utilisateurs comme pour les messages publicitaires
Diffusion du message unilatérale	Conversation multipartite
L'entreprise qui dépense le plus gagne	L'entreprise qui écoute et éduque le mieux gagne
Marché de masse	Marché de niche
Un produit pour tous	Chacun son produit
Focus groupe	Écoute du consommateur
Déception	Transparence
Bla-bla (verbiage)	Authenticité, promesses à tenir
R-D souvent indépendant du marketing	R-D et marketing intégrés
Le message est souvent de la fiction	Le message est vrai
Le must, c'est la publicité à la télé	Le must, c'est le bouche à oreille
Focalisé sur la marque	Focalisé sur les utilisateurs

Tableau 2. Ce qui a changé dans le marketing (Bender, 2007).

Le marketing subit des mutations. De plus en plus, grâce à Internet et aux évolutions techniques, l'étau se resserre autour des marques qui ne peuvent plus ignorer l'intrusion compulsive des consommateurs au sein même de leurs stratégies marketing. Actuellement, distributeurs et commerçants sont confrontés à un double défi : maintenir leur croissance sur les marchés matures et partir à la conquête des marchés en développement.

Le géomarketing appartient à une discipline qui se développe autour des Systèmes d'Informations Géographiques et qui concerne l'aide à la décision géo-analytique ou géo-analyse. Le géomarketing⁹⁶ consiste à analyser le comportement des individus économiques en tenant compte des notions d'espaces. Il regroupe l'ensemble des méthodes visant à adapter la stratégie marketing de l'entreprise aux spécificités géographiques des marchés sur lesquels elle évolue.

Le e-marketing est un domaine du marketing basé sur l'accomplissement d'objectifs par l'utilisation de technologies de communication électronique telles que l'Internet, l'e-mail, le livre électronique, les bases de données, et le téléphone portable. Souvent confondu avec le cybermarketing, limité, lui, techniquement à l'emploi d'Internet, le e-marketing est un marketing des services ou, dans le cas de sites marchands, un marketing de produits avec une forte composante de services.

⁹⁶ Les anglo-saxons utilisent le terme *Location Business Intelligence*.

Le marketing classique est largement dépassé par les notions de e-marketing du fait du fort impact de la technologie et du facteur humain dans les opérations de mise sur le marché et dans les opérations de vente. Selon Bender (2007), «les techniques e-marketing permettent de développer la relation client à un niveau très élevé : l'interaction permanente est désormais de mise. Toutefois, certains clients y sont réfractaires, considérant ce marketing comme intrusif, ou à l'inverse comme dépersonnalisant la relation».

Le marketing viral se définit comme une action menée sur Internet par une entreprise afin de se faire connaître et d'améliorer ou de repositionner son image ou celle de ses produits auprès d'un public cible. La spécificité de ce type de marketing est que les consommateurs deviennent les principaux vecteurs de la communication de la marque. Par intérêt, curiosité ou amusement, ils diffusent l'information à leur réseau de connaissance.

Les comportements d'achat s'avèrent très hétérogènes et ne peuvent pas être catégorisés simplement. Cependant, une tendance ressort avec un mouvement de plus en plus net. Les consommateurs paraissent saturés des tirs de canonniers marketing qu'ils subissent au quotidien. Diffuses ou frontales, les formes d'opposition se multiplient envers la culture de consommation dans son ensemble. Cette hétérogénéité des comportements amène les entreprises à tenter de revenir à des hyper-segmentations, en pratiquant du marketing ethnique ou de la provenance.

De plus en plus de travaux révèlent que les consommateurs se dérobent, esquivent et rejettent les offres qui leur sont faites (Roux, 2006). Ces recherches dévoilent que nombre d'entre eux refusent d'acheter tel produit ou marque, regardent avec suspicion les innovations qu'on leur propose, détériorent des affiches et boycottent les firmes qui dégradent l'environnement ou dérogent à certains codes éthiques. Ils vont même jusqu'à contourner les circuits marchands traditionnels pour se procurer gratuitement de la musique en ligne ou s'équiper dans des circuits d'occasion.

Lancé par Ralph Nader aux États-Unis d'Amérique dans les années 60, un mouvement «résistant» s'est étendu en France notamment, dans les années 70 et a fortement influencé le consommateur moderne. En Tunisie, la folie consumériste n'a pas encore atteint une taille pour permettre l'éclosion de tels mouvements. Le souci de comparer, de négocier et de rechercher la meilleure affaire se développe auprès des consommateurs. Courant non négligeable, certaines entreprises s'attellent à le convaincre par des slogans tels que : «consommez mieux», «consommez intelligent».

Paradoxalement, plus le monde s'ouvre sur lui-même, augmente les échanges et pousse à la mobilité et à la standardisation, plus l'humain se replie, se méfie et recherche des racines géographiques, génétiques ou culturelles.

La réaction des entreprises s'est faite à travers le développement de l'ethno-marketing et du marketing de la provenance. Le premier est une «approche qui consiste à segmenter le marché local ou international en s'appuyant sur l'homogénéité d'une souche ethnique ou d'un groupe de consommateurs. Ainsi, proposera-t-on des produits adaptés aux caractéristiques physiques et culturelles des consommateurs, par exemple, les populations noires, hispaniques, islamiques, etc.» (Badot et Cova, 1995). Le second, quant à lui, procède de la même philosophie dans la mesure où il permet de rassurer le consommateur avec des éléments qui lui sont familiers. Souvent, la provenance est la preuve de la non-hégémonie des marques qui la revendiquent. A un moment où les méga-marques globales rencontrent moins la faveur du public, la provenance est donc, un véritable argument et levier marketing.

LE MARCHÉ.. EN 4 PARAGRAPHES

Le marché est incontestablement la ressource la plus disponible et la moins accessible. Elle nécessite études, approches, connaissance **et compétence**. **L'entreprise ne peut plus vivre dans le présent de l'action. Une réflexion stratégique lui est indispensable pour accéder au marché, donc à la demande.**

Plusieurs modèles, analyses et axes de développement se sont formalisés avec le temps, entre une pratique frénétique et des laboratoires de recherche forts de leurs typologies. Ainsi des premières **stratégies génériques, on évolue actuellement vers un infini de choix concurrentiels. L'entreprise se retrouve alors spécialisée, diversifiée, intégrée ou encore internationalisée. Toutes ces stratégies s'inscrivent dans des cycles et structures du marché, prêtes à rencontrer des plans et des moyens de mises en place.** Car la stratégie, par essence et quelle que soit sa forme, renferme impérativement la direction à prendre et le calendrier des actions à mener.

Comme le client est valeur, il est nécessaire de le connaître intimement sans l'envahir ni perturber ses comportements d'achat. Le marketing, ressource contestée, mais véritable outil, contribue largement à comprendre l'acheteur et/ou le consommateur. Il déploie pour cela plusieurs techniques allant des plus passives (observer le client) au plus agressives (harcèlement réel ou virtuel).

La technologie a énormément apporté en matière d'innovation des approches clients. La quantité d'information que les clients (actuels ou même potentiels) peuvent «laisser», sans faire attention, dans leurs pratiques, est récupérée et exploitée à des fins de communication et de distribution. Mais au delà de la technologie, c'est surtout le consommateur qui, par ses modes de vie, modifie le marketing. Ce dernier évolue-t-il, ainsi, selon les lieux -de vente-, les supports -de communication-, et les tendances -de consommation-

5. LA TECHNIQUE ; ESCLAVE ET MAÎTRE

Les ressources techniques viennent en dernière place dans notre présentation des ressources fondamentales des entreprises, mais ce n'est pas pour autant qu'elles sont les moins importantes. En fait, elles constituent le socle de moyens méthodologiques permettant à toutes les autres ressources de se fixer et donc de fonctionner. À quelque niveau que soit l'entreprise dans son cycle de vie ou d'activité, la technique lui apporte les moyens matériels et logiciels à la valorisation de toutes les autres ressources.

Au sein de l'entreprise, les «techniques» tayloriennes et fordistes ont largement démontré leurs effets positifs sur la croissance économique. Elles génèrent des économies qui permettent de faire des gains de productivité, eux-mêmes au cœur de la croissance. Dans leur développement, les entreprises se trouvent souvent tiraillées entre deux exigences parfois contradictoires. D'une part, une exigence de stabilité reposant, par exemple, sur des structures formalisées, des règles et des procédures clairement définies. D'autre part, on exige d'elles une forte adaptabilité afin qu'elles puissent s'accommoder des multiples forces de changement auxquelles les mutations de leur environnement les confrontent.

De cette recherche de flexibilité et de productivité a découlé un certain nombre d'outils. Dans un premier temps, les entreprises ont recherché une meilleure cohérence autour d'un projet d'entreprise tournée vers une logique économique et financière. L'automatisation et de la robotisation ont accéléré l'intensification de leur productivité et l'installation de plusieurs formes de flexibilité. Assez rapidement, elles se sont également engagées dans une démarche de qualité et d'innovation.

Dans un second temps, il a fallu résoudre les problèmes liés à la production dans un souci d'optimisation. C'est dans ce contexte que sont apparues les méthodes modernes, qualifiées parfois de «révolutionnaires». Même si ces dernières ont subi les affres des pamphlets trop vite tombés dans le panier des banalités, elles ont, quand même, installé les entreprises dans la recherche d'une performance continue (Kaizen) en changeant principalement les mentalités managériales.

SECTION 1. LES SOCLES TECHNIQUES

Face à la complexité des problèmes posés par la surcapacité de certaines grandes industries, les entreprises voulant survivre n'ont que le choix de l'ouverture et du changement de «mentalités». La perception de l'activité de l'entreprise n'est donc plus centrée uniquement sur son propre fonctionnement mais sur les besoins et les attentes de l'autre, client ou partenaire. Il s'agit principalement de pouvoir aligner la connaissance des clients aux décisions opérationnelles quotidiennes.

Dans ce sens, la qualité est un critère d'appréciation pouvant être choisi aussi bien par les entreprises que par les clients. Qu'une firme le nomme GQT (Gestion de Qualité Totale), CQT (Contrôle de Qualité Totale) ou par quelque autre appellation que ce soit, tous ces programmes ont pour objectif d'améliorer les processus d'exploitation, produits et services. Du côté des clients, la qualité est une appréciation toute subjective, nourrie de représentations.

La qualité ne suffit pas à elle seule dans ce mouvement de changement. Les entreprises l'associent souvent à d'autres ressources dont le lean management ou le reengineering. Enfin, après avoir rationalisé les processus, l'entreprise tente de repousser les frontières de l'innovation. En fait, les avancées technologiques sont des facteurs essentiels pour l'obtention d'avantages concurrentiels. L'innovation, dans ce sens, n'est plus l'exception, elle devient presque une règle et s'inscrit de façon permanente dans la vie des organisations.

1-1. LA QUALITE : ENTRE NORME ET ATTENTE

Actuellement, la qualité traduit une mobilisation organisée de tout le personnel vers l'amélioration continue des produits, des services et des systèmes de production (Larrasquet, 1999). Elle est systématiquement tournée vers le client et le devenir de l'entreprise. Ainsi, comporte-t-elle des caractéristiques fonctionnelles qui correspondent aux diverses fonctions que le produit doit remplir pour satisfaire le consommateur. De ce fait, maîtriser la qualité d'un produit nécessite (Collignon, 1997) la maîtrise de la qualité de perception, de conception et de conformité.

Actuellement décisive dans l'acte d'achat, la qualité est devenue une variable essentielle du système d'objectifs de toute entreprise. Elle constitue un paramètre d'ancrage de sa stratégie. Ces enjeux sont multidimensionnels, ils sont à la fois, économiques, commerciaux, technologiques et sociaux. Ainsi, est-il essentiel pour l'entreprise de maîtriser la qualité des produits ou services pour plusieurs raisons :

- la qualité des produits lui permet d'atteindre ses marchés. Elle constitue ainsi un facteur de compétitivité ;
- la non-qualité coûte cher. Ce coût englobe les pertes dues aux gaspillages résultant des défauts mais également les coûts d'opportunité et les coûts cachés ;
- la maîtrise de la qualité dans le circuit de production est souvent une condition préalable à l'introduction de nouvelles technologies.

Le contrôle à la source permet de parvenir au «zéro-défaut» en recherchant les erreurs qui sont à l'origine d'une mauvaise qualité de production. Il s'agit de mettre en place des actions correctives afin d'éviter que les erreurs identifiées ne se reproduisent. Pour prévenir les causes de non-qualité, les entreprises disposent d'un certain nombre de moyens et d'outils comme les cercles de qualité⁹⁷.

Le contrôle de la qualité implique le développement d'un ensemble d'actions préétablies et systématiques nécessaires pour vérifier la conformité du produit (déjà) fabriqué. Il permet de ne pas mettre sur le marché des produits défectueux, mais n'agit qu'a posteriori. Il fallait donc développer une démarche qui puisse éviter tous les gaspillages, donc qui permette de vérifier la conformité tout au long de la production. C'est ce qu'on appelle l'assurance qualité. Cette dernière est fortement soutenue par la certification.

À l'origine, la certification ne concerne que le produit, puis, elle s'est étendue à l'entreprise ou plus exactement son système d'assurance qualité. Les entreprises y ont principalement recours pour prouver à leurs clients que l'ensemble de leur système qualité est bien maîtrisé. La première norme de qualité officielle est publiée en 1971 par l'*American National Standard Association* (ANSI) sous le titre : *Specification of General Requirements for a Quality Program*. En 1980, l'*International Standard Association* (ISO)⁹⁸, qui regroupe les organismes de normalisation du monde entier, a formé une commission d'experts chargée de mettre au point des normes internationales d'assurance de la qualité. Les normes ISO sont dans leur grande majorité spécifiques à un produit, matériel ou processus.

Enfin, la Qualité Totale désigne un courant managérial cherchant à élargir la préoccupation qualité à l'ensemble de l'entreprise. Aux arguments valables pour l'assurance-qualité⁹⁹ et la

⁹⁷ Ils réunissent de petits groupes de salariés pour s'interroger sur la qualité des produits (ou services) de l'entreprise et sur les moyens à mettre en œuvre pour les développer.

⁹⁸ Chaque pays membre de l'ISO possède un organisme certificateur reconnu par cette organisation.

⁹⁹ Le point de départ est le client qui exige, dans certains secteurs industriels (comme l'armement), une garantie de bon fonctionnement des matériels qu'il achète au moment où il voudra les utiliser.

certification, s'ajoutent d'autres, de nature organisationnelle et sociale comme faire évoluer le style de management de l'entreprise, accroître la flexibilité et «dynamiser le corps social».

La mise en œuvre de la gestion de la qualité implique l'accroissement du rôle de la formation à tous les niveaux. La gestion de la qualité est donc complètement transversale à l'organisation. Elle transcende les fonctions et les produits et s'intègre dans la culture de l'entreprise pour être comprise et appliquée avec efficacité. Elle est donc la recherche de progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise, qu'il s'agisse du management et des techniques de gestion, des technologies, de l'organisation, des relations et conditions de travail, etc. Les plans d'amélioration de la qualité mis en place dans les entreprises comportent, en général, trois axes ; technique, humain et organisationnel :

- le plan technique appelle tous les moyens pour se rapprocher du «zéro-défaut» et réduire les sources de non-qualité pour les produits et les processus de fabrication ;
- le plan humain implique de gérer les compétences et les savoir-faire des acteurs pour améliorer leur participation et ainsi réduire les défauts ;
- le plan organisationnel suppose la simplification et l'amélioration de l'organisation physique et intellectuelle du travail de tous les postes.

1-2. DES MÉTHODES D'OPTIMISATION DE LA GESTION

L'environnement d'une PME, plus encore que les grands groupes internationaux, fait preuve d'une inertie élevée. En fait, une fois que cette PME a établi un niveau de confiance suffisant, le risque d'être remise en cause par ses clients est faible. Les signaux d'alarme sont donc atténués, et le dirigeant, souvent surchargé de travail, ne voit pas pourquoi et surtout comment faire évoluer son entreprise. Lorsqu'il commence à sentir le vent tourner, il est trop tard, l'inertie joue, cette fois-ci, contre lui. C'est dans cet esprit que naît la notion de reconfiguration ou «reengineering».

Dans ce sens, le reengineering s'attaque aux fondements même de l'organisation. Son objectif est triple. Il implique une adaptation de l'entreprise, une réduction des coûts et une augmentation de la valeur ajoutée. Pour cela, il identifie et supprime les tâches inutiles pour les remplacer par de nouveaux processus plus efficaces. Ainsi, les changements tendent-ils vers l'élimination du travail inutile, la rupture des barrières d'organisation, et enfin, la réduction maximale de la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des spécialistes de fonctions spécifiques. Dans ce sens, au lieu d'organiser une entreprise en spécialités fonctionnelles (ressources humaines, contrôle de gestion, production, finance, marketing, etc.) et d'analyser les tâches que chacune de ces fonctions exécute, le reengineering préconise d'analyser les processus complets en commençant par la satisfaction du client.

D'autres démarches ont également vu le jour dans le but de soutenir l'entreprise dans cette remise en question. La gestion *lean* en est une, globale et impliquante et qui vise l'élimination des activités à non-valeur ajoutée. Au-delà du projet d'entreprise, c'est sa pérennité même qui est mise à l'épreuve dans l'approche *lean*. Ce concept repose sur trois piliers principaux, liés entre eux au point qu'il est difficile de les traiter séparément. La qualité totale, le juste-à-temps et le respect des autres sont des ressources managériales car ils dépassent largement l'outil et intègrent une dimension culturelle innovante. Mais au sein des entreprises, quelques acteurs tentent de s'adapter à tous ces changements quelquefois qu'apparents, car il est rare que les pôles du pouvoir changent réellement de mains.

Le lean management est, de ce fait, une démarche de gestion essentiellement concentrée sur la réduction des pertes générées à l'intérieur d'une organisation, pour une production et un

rendement plus justes¹⁰⁰. Comme toute démarche de remise en cause, le lean management repose sur l'implication du facteur humain, au-delà d'être un ensemble de méthodes. La motivation et les comportements positifs des Hommes sont nécessaires à une implantation efficace. Les principaux outils du lean management sont les 5S¹⁰¹, le Kaizen¹⁰², le Kanban¹⁰³.

Enfin, le JAT est un ensemble de méthodes et de procédures conduisant à la disparition naturelle des aléas tout au long du processus de production et à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. C'est une approche de régulation active dans la mesure où elle cherche à réaliser des flux tout en minimisant voire en éliminant les sources de gaspillages. De ce fait, son élaboration consiste à passer en revue toutes les causes d'inefficacité industrielle et à définir des objectifs bien précis : zéro stock, zéro délai, zéro transport, zéro panne, zéro défaut, zéro litige.

Le JAT endosse comme objectif de réduire les coûts et les délais et d'améliorer la qualité en installant des procédures à flux tendus, c'est-à-dire sans attente ni stock. Deux principaux résultats émergent de la démarche JAT. Premièrement, on constate une augmentation de la flexibilité et de la qualité de tout le processus logistique par une réactivité accrue face à la demande client/fournisseur. En second lieu, on remarque une diminution du coût global de production à travers une maîtrise des cycles de production, des aléas et des gaspillages. Mais ces résultats ne sont réellement visibles que principalement pour des processus de fabrication répétitifs et à débit de production important. L'effet porte-avion (figure 20) est souvent visible et son coût est quelquefois loin d'être négligeable.

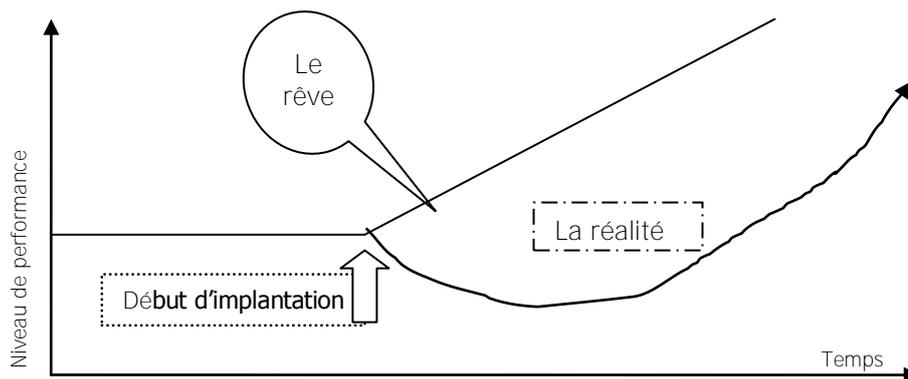


Figure 17. L'effet porte-avion (Desrosiers, 2006)

1-3. L'INNOVATION N'EST QUE TECHNOLOGIE

Longtemps considérée comme l'apanage des secteurs industriels, l'innovation a envahi toutes les étapes, sphères et formes de l'entreprise. L'innovation technologique de produits est déterminée par la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir aux consommateurs des services objectivement nouveaux ou nettement améliorés. Mais l'innovation ne concerne pas uniquement le produit et n'est pas la spécificité du secteur

¹⁰⁰ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Lean-management.htm> (03-04-08).

¹⁰¹ Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke et font référence à 5 actions : débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, progresser.

¹⁰² Il désigne un principe d'amélioration constante, impliquant tous les salariés, des ouvriers au directeur. C'est une méthode étape par étape, ne nécessitant ni moyens importants, ni bouleversement brutal des pratiques. En fait, quotidiennement, chaque employé recherche le meilleur geste, la meilleure pratique qui permettra d'allier qualité et économie.

¹⁰³ Voir le JIT (*Just In Time*), en français JAT (Juste À Temps).

industriel. En fait, le principal apport de la problématique de l'innovation est d'avoir diversifié les sources du changement technologique.

Souvent l'innovation est décrite comme la résultante de l'unique évolution technologique, berceau de l'industrie. Or, non seulement l'innovation peut être non technologique, mais elle dépasse, également et largement, les frontières du secteur secondaire. En effet, les processus d'innovation, dans les services, constituent les principaux vecteurs de création de richesse, même si leur compréhension demeure difficile et incomplète. Parallèlement à l'évolution des économies, le concept d'innovation a subi des mutations sensibles et a donné lieu à plusieurs types et formes, dont principalement :

- l'innovation de rupture ou «radicale» ;
- l'innovation de processus ;
- l'innovation incrémentale ;
- l'innovation globale.

Toutes deux axiales pour l'innovation, la recherche, comme la technologie, possèdent des caractéristiques des biens collectifs¹⁰⁴, communicables à un coût très largement inférieur à leur coût de production. Les résultats obtenus engendrent donc des externalités positives¹⁰⁵ qui bénéficient à la collectivité toute entière. La recherche et développement désigne l'ensemble du processus qui, de la recherche fondamentale au développement industriel, en passant par la recherche appliquée, permet l'utilisation de nouveaux procédés et la mise sur le marché de nouveaux produits répondant à de nouveaux besoins. L'entreprise mène des activités de R-D afin d'améliorer ses capacités de production, la qualité de sa production ou afin de créer de nouveaux biens et services.

La technologie représente un axe concurrentiel fondamental. Grâce à elle, l'entreprise acquiert stratégiquement une position qui lui permet de devancer ses concurrents. Une technologie est «un ensemble de connaissances complémentaires et concrètes, issues d'un processus initié par la science ou la technique qui conduit à fabriquer un produit». La réflexion sur la dimension technologique de l'innovation a conduit à élargir la conception du rôle de la technologie dans l'entreprise (figure 2).

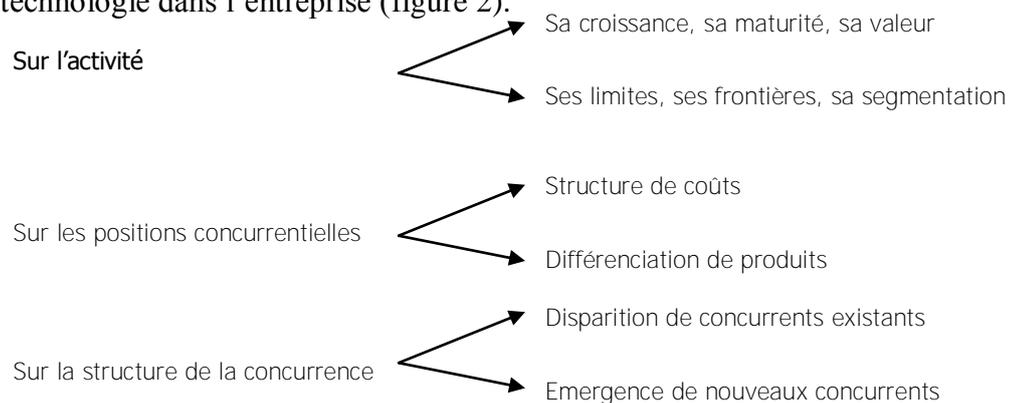


Figure 18. Les effets stratégiques de la technologie

La technologie peut conduire à augmenter la productivité d'un processus de production et soutenir une stratégie de volume. Elle peut aussi favoriser une stratégie de différenciation de l'entreprise grâce à des produits de pointe. Une rupture technologique (au sens d'une

¹⁰⁴ En économie, biens pouvant être consommés simultanément par plusieurs agents, sans que la consommation de l'un ne vienne réduire la consommation des autres agents.

¹⁰⁵ Des externalités existent lorsque les résultats d'un marché affectent d'autres agents économiques que les acheteurs et les vendeurs qui participent à ce marché.

innovation radicale) peut donner un monopole temporaire à l'entreprise et ainsi lui assurer une forte rentabilité. Ce monopole néanmoins est voué à disparaître sous l'effet de l'imitation par des concurrents ou d'une autre rupture technologique. Enfin, le temps est aléatoire de la conception à l'application. La durée de vie peut être très brève ou pérenne, selon le contexte scientifique et le marché de l'activité (Dimitrijevici, 2005).

Le coût d'acquisition, puis d'apprentissage d'une nouvelle technologie sont importants et lourds à supporter par une seule entreprise surtout que le retour sur investissement est très incertain. La conglomération limitée à certains projets peut être une solution permettant le partage de ces coûts avec des entreprises, par ailleurs concurrentes, des laboratoires universitaires ou l'État. Par ailleurs, on peut trouver d'autres sources de diminution de ces coûts, comme le transfert technologique. Même s'il se pratique très souvent du Nord vers le Sud, il permet de répondre à un besoin d'innovation ou d'amélioration par un apport externe de connaissance.

SECTION 2. DE LA PRODUCTION A LA LOGISTIQUE

La transformation de la matière première en produits finis est réalisée par les moyens humains, générateurs du facteur travail, et les moyens techniques dont dispose l'entreprise. La production est de fait au cœur de tous les processus de l'entreprise industrielle. Sa gestion ainsi que son optimisation se trouvent être des points sensibles de la pérennité de l'entreprise.

La production a principalement été analysée sous l'angle de l'évolution des coûts et de l'amélioration de la productivité. Mais depuis quelques décennies, les exigences nouvelles des consommateurs et les évolutions rapides du contexte économique, technologique et concurrentiel ont fait évoluer les méthodes de gestion de la production. Pour aboutir à la fabrication de produits de qualité, dans les délais requis et au meilleur coût, ces nouvelles méthodes n'hésitent pas à remettre en question l'approche traditionnelle notamment en matière d'organisation et de pilotage de la production.

2-4. MODES ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION

Le concept de production ne se limite pas aux entreprises industrielles. Il a été étendu aux entreprises de service sous le vocable de servuction¹⁰⁶. Ce dernier est construit sur les mêmes bases logiques, mais s'axe plus sur le client, partie prenante dans la fabrication du service. La fonction de production comprend ainsi plusieurs types d'activités :

- des activités de transformation effectuées dans les ateliers ;
- des activités logistiques de gestion des flux en amont et en aval de la transformation ;
- des activités techniques d'entretien et de maintenance des équipements ;
- des activités fonctionnelles d'appui à la production.

L'organisation de la production recherche une répartition et une exécution précise des tâches qui permettent une plus grande productivité, une plus grande flexibilité ainsi qu'une meilleure qualité. Les services rattachés à la direction de la production sont fonctionnels et opérationnels. Les premiers, préparant et aidant les seconds, s'organisent autour du :

- bureau d'études qui est chargé de la conception des produits ;
- service de mise en fabrication qui calcule, à partir des nomenclatures, les quantités à produire et étudie le lieu de production ;
- bureau des méthodes qui s'intéresse au choix des procédés de fabrication et des

¹⁰⁶ Il s'agit en fait du processus au cours duquel le service est fourni. La servuction peut correspondre soit à une prestation (fourniture d'un produit immatériel), soit à une distribution (fourniture d'un produit matériel).

instructions de travail ;

- service d'ordonnancement qui est chargé de l'établissement du plan de production et de la répartition des tâches entre les postes de travail ;
- service de contrôle qui s'occupe du contrôle de fabrication, du respect des normes de qualité, du contrôle d'avancement et du contrôle de productivité.

Le suivi de la production consiste à organiser et utiliser au mieux les facteurs de production dont dispose l'entreprise. Le problème auquel est confrontée la gestion de production est celui de la concordance entre la production et les ventes, en volume, en qualité et en délai. L'harmonisation production-vente peut reposer sur l'anticipation ou sur l'adaptation. Quelque soit le mode de suivi de la production, il doit obéir à une exigence de productivité.

Plus techniquement, le suivi de la production implique sa planification en optimisant la relation «push et pull» afin d'avoir le minimum de gaspillage et de stock. L'entreprise, qui ne savait travailler qu'avec des flux poussés (push), intègre également les flux tirés (pull). Comme le montre la figure 20, les flux poussés impliquent que les décisions de production et de distribution sont basées sur des analyses prévisionnelles de vente. A l'opposé, pour les flux tirés, c'est la commande du client qui déclenche la production ainsi que la livraison. Même si le JAT ne préconise que les flux tirés, en réalité, la majorité des systèmes, sauf exception, sont hybrides.

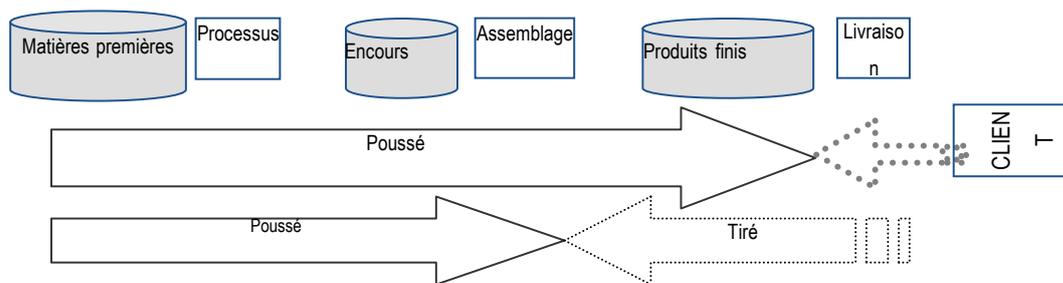


Figure 19. Le système push et pull

La productivité conditionne le niveau des coûts, des prix et des marges. Une entreprise qui réalise un gain de productivité bénéficie d'une réduction de son coût unitaire de production¹⁰⁷. Cette baisse du coût peut soit se répercuter sur le prix de vente (par la baisse) et ainsi améliorer la compétitivité prix de l'entreprise, soit accroître la marge unitaire et permettre ainsi à l'entreprise d'être plus rentable. L'amélioration de la productivité est donc une condition nécessaire à la compétitivité de l'entreprise. Pendant longtemps, on a considéré que l'amélioration de la productivité était liée à des facteurs de nature économique¹⁰⁸ ou technique¹⁰⁹. Depuis les années 70, une place de plus en plus importante est accordée au facteur humain pour obtenir une plus grande efficacité des processus de production et une meilleure qualité. Une hausse de la productivité peut donc également être liée à l'organisation du travail, la motivation, le climat social, l'expérience et la qualification, la responsabilité et la confiance, etc.

L'activité de production peut devenir une réelle source d'avantage compétitif à condition toutefois de respecter les objectifs, quelquefois contradictoires, de qualité, de délai, de volume

¹⁰⁷ Le coût de production est le coût d'achat majoré de toutes les charges directes et indirectes de fabrication jusqu'au stade qui précède immédiatement celui de la vente.

¹⁰⁸ Baisse du prix des facteurs de production.

¹⁰⁹ Utilisation plus intensive des forces productives grâce au progrès technique associé au fonctionnement de nouveaux équipements.

et de coût. Dans cette perspective, l'entreprise a le choix, pour chaque élément qui entre dans son produit, de faire elle-même (internaliser sa production) ou de faire-faire par une autre entreprise (externaliser). De même qu'elle peut choisir de faire en local ou à l'étranger (offshore). La nature hautement compétitive de l'économie pousse aujourd'hui les entreprises à considérer les pays, dits *low-cost*, afin de se procurer des biens et services, de sous-traiter ou de délocaliser leur production.

2-5. LA GESTION DES STOCKS

Généralement, toutes les entreprises ont des stocks dont l'objectif est d'assurer la continuité des flux tout au long du cycle de production. Les stocks peuvent être définis comme l'ensemble des articles rassemblés à l'intérieur de l'entreprise et en attente d'utilisation. Ils sont indispensables dans la mesure où ils évitent les ruptures qui engendrent l'arrêt de production et parfois la perte de certains clients. Le problème est que le stock est consommateur d'énergie, d'espace et d'argent. Il faut donc savoir le gérer de manière rationnelle en évitant les ruptures et en optimisant les coûts.

L'existence de stocks dans l'entreprise se justifie par des raisons diverses tant économiques que financières, techniques ou encore commerciales. La figure 21 explicite tous les objectifs assignés aux six rôles ou fonctions des stocks. Seul le rôle de spéculation se trouve en dehors du cœur du métier de l'entreprise.

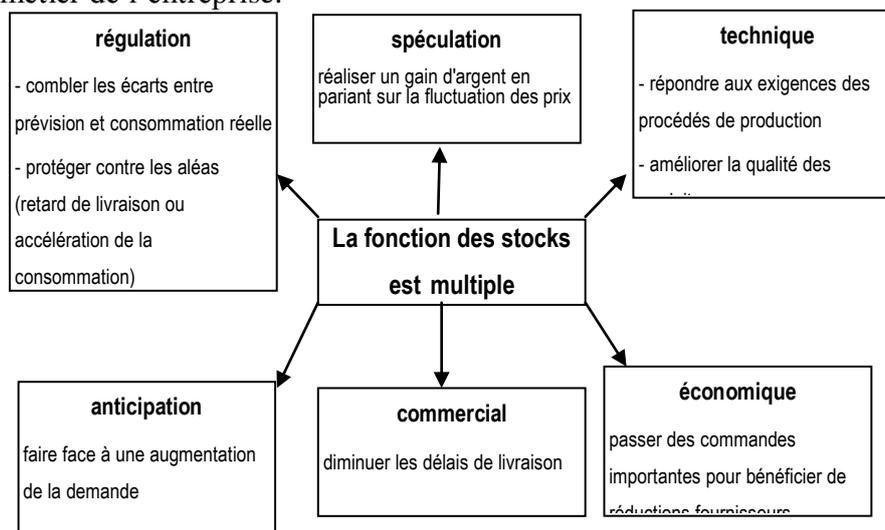


Figure 20. Les multiples fonctions des stocks

Une production irrégulière, une livraison en retard, une matière première en pénurie ou encore une demande du produit en exponentielle, tous ces imprévus, et bien d'autres, impliquent l'existence de plusieurs catégories de stocks (figure 22). Ces dernières définissent les diverses fonctions qu'ils peuvent remplir :

- stock initial, formé après la livraison et avant la consommation des articles ;
- stock final, restant après consommation et avant réapprovisionnement ;
- stock maximum, quantité à ne pas dépasser pour éviter le sur-stockage et les coûts inutiles ;
- stock minimum (ou stock d'alerte), quantité de matière ou de produits à consommer pendant le temps correspondant au délai d'approvisionnement ;
- stock de sécurité, constitue une réserve dans laquelle l'entreprise puise en cas de nécessité.

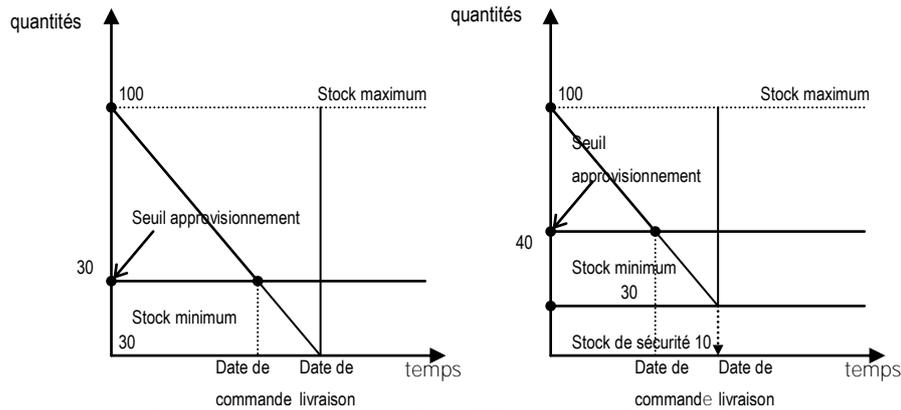


Figure 21. La position des différents stocks usuels dans l'entreprise

L'adéquation entre les achats et les ventes se fait au moindre coût par une gestion rationnelle des stocks. Pour être atteint, cet objectif est confronté à deux exigences ; d'un côté, minimiser les coûts de stockage et de l'autre, satisfaire dans les délais requis la demande des clients.

Pour cela, les managers ont développé plusieurs méthodes de gestion du stock. Principalement, trois types de gestion se distinguent : une gestion physique, économique et enfin comptable. Cette dernière sert à valoriser les stocks selon différentes techniques (LIFO¹¹⁰, FIFO¹¹¹, CMP¹¹², etc.) et a donc un impact sur la présentation du résultat bilanciel de l'entreprise. Les modèles de gestion des stocks partent implicitement du fait que les stocks sont nécessaires pour assurer un certain niveau de sécurité. Pourtant l'une des finalités des nouvelles méthodes de gestion des stocks, notamment celles d'origine japonaise, est de minimiser, voire d'éliminer les stocks.

Enfin, la notion de stock zéro est un des corollaires les plus importants des méthodes de production à flux tendus comme le juste à temps (JAT). Mais la critique a montré que cette méthode est loin d'être universelle. En fait, le stock n'est pas une charge, mais est plutôt un actif à rentabilité aléatoire. Dans la technique des stocks avancés ou *Vendor Managed Inventory*, les stocks ne sont pas supprimés. Ils sont physiquement dans le périmètre du client, mais demeurent propriété du fournisseur tant que le client ne s'est pas servi dans ce stock. Ainsi, le client fait-il porter au fournisseur l'effort de gestion et la charge financière de la possession des stocks. Cette solution est à réserver à des couples fournisseur-client qui s'engagent dans un partenariat, avec la possibilité pour le fournisseur de trouver une contrepartie équitable à la charge financière additionnelle.

2-6. LA LOGISTIQUE ; UNE ACTIVITE COMPLEXE

Discipline historique grâce à la réflexion constante menée par l'institution militaire depuis des siècles (Opération *Overlord*¹¹³), la logistique est construite sur une expansion géographique et une économie d'échelle. Actuellement, elle a intégré les frontières organisationnelles sous le vocable gestion de la chaîne logistique ou encore *Supply Chain Management*. Elle correspond à la gestion globale de la chaîne logistique allant du fournisseur du fournisseur au client du client. Lorsque l'on parle de Supply Chain Management, l'on s'intéresse en fait à l'anticipation de l'ensemble des flux physiques de l'entreprise en partant de la demande. Cela se traduit par l'élaboration de la meilleure prévision de ventes possible, en essayant

¹¹⁰ Last In, First Out : dernier entré, premier sorti (si les prix baissent, ceci augmentera le résultat).

¹¹¹ First In, First Out : premier entré, premier sorti (si les prix baissent, ceci diminuera le résultat).

¹¹² Coût Moyen Pondéré : plus de stabilité dans les résultats.

¹¹³ Rôle considérable de la logistique lors du débarquement des Alliés en Normandie pendant la seconde guerre mondiale.

d'anticiper tout ce qui va se produire pour satisfaire cette demande, et ceci jusqu'aux approvisionnements provenant des fournisseurs.

La logistique sert à permettre d'avoir les bons produits dans les bonnes quantités, au bon endroit, au bon moment et au coût minimal (figure 23). Par conséquent, l'entreprise peut anticiper les flux, et optimiser ses processus afin de répondre aux impératifs logistiques en termes de :

- minimisation des coûts de la *supply-chain* ayant un impact direct sur la rentabilité financière de l'entreprise ;
- amélioration de la qualité de service qui va avoir un impact direct sur la satisfaction du client ;
- amélioration de la productivité avec un impact direct sur l'utilisation des actifs.

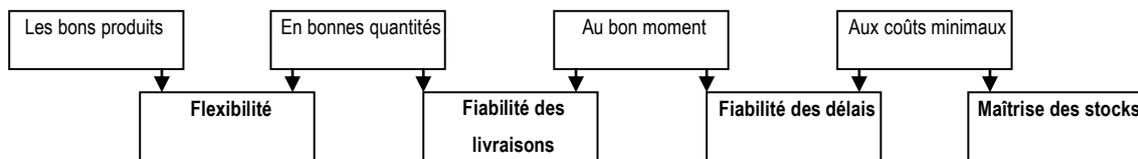


Figure 22. La hiérarchie des objectifs de la chaîne logistique

Pour ce faire, l'optimisation des ressources nécessite de mettre les flux sous tension et appelle des systèmes complexes de gestion de la production. La mise à disposition de produits aux conditions requises implique la régulation de flux de matières et d'informations associés. Dans ce sens, comme le montre la figure 24, la fonction logistique gère directement les flux matières, et indirectement les flux associés immatériels : flux d'informations et flux financiers.

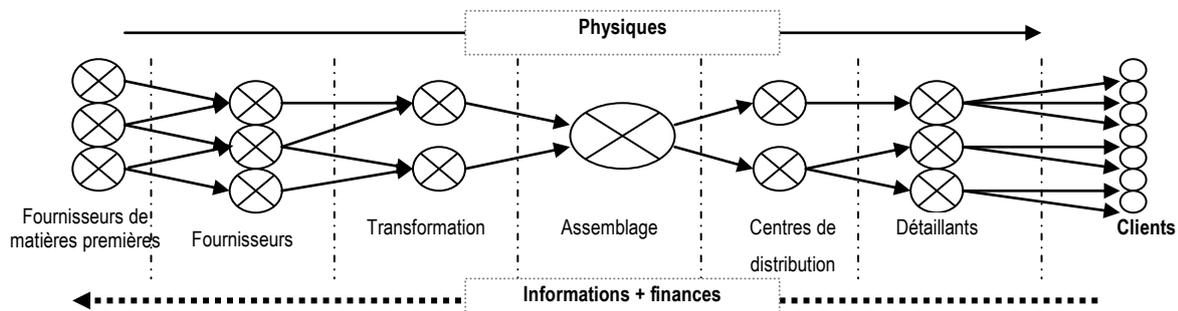


Figure 23. Les flux de la chaîne logistique

Actuellement, il coûte plus cher à une entreprise de conquérir un nouveau client que d'en garder un existant. De plus, les cycles de vie des produits se raccourcissent et les départements de Recherche et Développement œuvrent à concevoir davantage de nouveaux produits, compétitifs sur le marché en terme de coûts de conception, et dans des périodes toujours plus courtes, afin d'assurer l'indispensable *Time to Market*¹¹⁴. Il en résulte, là également, un besoin d'accélération des mouvements physiques et des flux d'informations associés et donc, une augmentation des coûts. Dans ce sens, l'entreprise se trouve souvent pénalisée du fait d'une logistique mal gérée. L'entreprise peut situer ses coûts logistiques

¹¹⁴ Le produit ne doit être ni en avance, ni en retard relativement à la déclaration du besoin du client.

relativement à un indice des coûts logistiques. Ce dernier est un agrégat¹¹⁵ (régional ou national) composé de l'indice stockage (coût du bâtiment, charges, entretien, gardiennage, impôts et taxes, équipements de l'entrepôt, etc.), de l'indice prestation (matériels de manutention, frais de personnel direct, consommables, frais généraux locaux), ainsi que de l'indice support (frais de personnel, et autres frais de structure (locaux, SI, publicité, etc.)).

Actuellement, le coût de la logistique pour une entreprise se situe entre 10 et 12% du coût de revient des produits. Par exemple, pour le cas français, la part des coûts logistiques par rapport au chiffre d'affaires varie de 4 à 10% pour la majeure partie des firmes, avec une moyenne de 6%. L'expérience montre que la réduction des coûts peut avoisiner les 15% si elle provient d'améliorations des processus et d'économies sur les approvisionnements.

La réalité de la mondialisation des marchés et l'accélération des échanges, facilitées par l'introduction des nouvelles technologies de l'information ainsi qu'un réseau de communication et de transport plus efficace, demandent de repenser globalement les *supply chains*. Selon les secteurs d'activité, la chaîne logistique peut adopter différentes stratégies en fonction de la nature de la demande et le segment de marché que l'entreprise veut desservir. On distingue deux principales stratégies logistiques (Paché, Sauvage, 2004) :

- une stratégie de spéculation ;
- une stratégie de postponement

La mise en œuvre de ces deux stratégies permet à l'entreprise d'obtenir une meilleure flexibilité de son offre grâce à une mobilité du point de pénétration de la commande (figure 25).

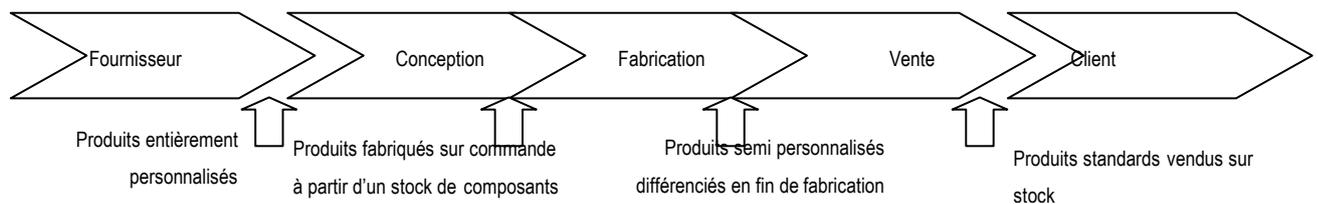


Figure 24. La mobilité du point de pénétration de la commande¹¹⁶

¹¹⁵ Plusieurs exemples sont présentés sur ce site : http://www.cat-logistique.com/detail_indice_tlf123.htm (10-11-08).

¹¹⁶ Adapté de Dimitrijevíc (2005).

LA TECHNIQUE.. EN 4 PARAGRAPHES

La technique a récemment changé de nature et forme désormais un système. Elle n'est ni bonne ni mauvaise, elle prend juste essence dans la recherche managériale de l'optimisation. La qualité et l'innovation en sont ses ressources clés, intimes à chaque alchimie propre de l'entreprise. La première traduit la jonction entre les représentations des clients et des outputs réalisables. La seconde peut être formalisée dans la recherche et développement, mais trouve ses sources dans l'ingéniosité des acteurs, non forcément et exclusivement via la technologie.

Cloitrées entre la ressource et l'outil, les méthodes d'optimisation ont une origine orientale, même si elles se traduisent par des anglicismes. Reengineering, lean management ou encore JAT, sont plus que des slogans, car leurs actions impliquent de la réflexion et du recentrage managérial.

La technique se décline principalement dans l'outil de production. Ce dernier est organisé puis piloté en modes et politiques. Certaines entreprises choisissent même actuellement de l'externaliser. Le stock constitue l'élément reliant des étapes de production. Sa mauvaise gestion entraîne souvent des problèmes de trésorerie quelques fois insurmontables pour l'entreprise. En fait, le stock serait même un cadeau empoisonné au regard des nombreuses actions qui tentent de l'éliminer complètement des processus de gestion.

Enfin, s'érigeant en outil hégémonique, la logistique raccorde l'amont à l'aval de la chaîne de valeur. Sa maîtrise permet à l'entreprise d'être présente sur des sphères concurrentielles tout en restant centrée sur son cœur de métier. Mais la logistique et son application en supply chain management n'est pas une panacée. Ceci est principalement dû aux coûts satellitaires découlant des égarements logistiques forts dangereux pour les entreprises sans stratégies précises dans ce domaine.

FIN. L'ACTION DE GERER...

La finalité de l'action de gérer a toujours posé problème, même dans des espaces aussi «évidents» que celui de l'entreprise. Pendant longtemps, le dessein de cette dernière s'arrêtait au résultat pécuniaire, très souvent métrique. L'approche de cet ouvrage voulait mettre l'accent sur une vision de la finalité plus centrée sur la cohérence organisationnelle, nullement en contradiction avec la volonté lucrative des fondateurs. La réflexion sur la notion de performance émerge donc.

L'entreprise n'existe pas par elle-même mais par la performance qu'elle peut fournir. La performance ne s'exprime donc pas uniquement dans l'action de l'entreprise mais dans les formes de réussite qu'elle affiche. En fait, «Chercher la performance par le meilleur usage des ressources disponibles» est une maxime qui a largement traversé les temps et les espaces. Elle exprime toute la simplicité normative et théorique de la gestion des entreprises, tout en pointant sur la difficulté de sa mise en pratique. En effet, la notion de performance rend perplexe par sa simplicité complexe. Simplicité, car elle est, quelques fois, agrégée et appréciée par un seul indicateur global. Mais la performance est fondamentalement complexe par le nombre de représentations et d'intérêts qu'elle suscite chez les acteurs et par le flou qui en découle. Efficacité, efficacité, économie, résultat, état, action, et maintenant de plus en plus, valeur ; sont autant de notions connexes et quelques fois considérées comme synonymes de la performance.

Au début du siècle dernier, on ne reconnaît l'entreprise performante que par le succès financier. C'est ce qui a d'ailleurs pris le pas et est devenu le premier des classements de performance. Ainsi, l'entreprise qui réussit le mieux est-elle celle qui génère le plus de chiffre d'affaires et qui réalise le résultat le plus élevé. Les résultats financiers reflètent donc la seule réalité de l'entreprise. Les chiffres, dans beaucoup d'esprits de la sphère des affaires, sont des vérités et ne peuvent ni mentir, ni détourner l'attention, ni induire en erreur. Ce discours était largement dominant jusqu'à l'avènement des scandales financiers et souvent boursiers (Enron, Worldcom, Parmalat Batam, etc.).

Actuellement et de plus en plus, la notion de performance financière ne suffit plus à traduire la réalité complexe et la volonté multiple de l'entreprise. Cette dernière, de par sa diversité, ses divergences et les écarts des environnements, produit des volontés de performance de plus en plus différentes. La notion de performance ainsi enrichie se transforme rapidement en valeur. Cette dernière semble donner plus de sens à la position de l'entreprise dans son environnement. On est donc schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globalisantes, incluant des dimensions sociale et environnementale.

En fait, le principe de toute organisation est l'entropie : le retour au chaos. Pour parvenir à maintenir une règle, il faut lui fournir de l'énergie constamment, et lui permettre à la fois de valider ses principes au cours du temps et de s'adapter aux variations des époques. Ainsi, dans son sens large, la régulation permet-elle une meilleure appréhension de l'entreprise dans sa globalité, en dehors de sa propre frontière et surtout en intégrant toutes les intentionnalités de ses parties prenantes. La régulation a donc lieu grâce à l'interaction des différents acteurs de l'État, du marché et de la société civile. Ceci dit, la nature de la régulation peut varier énormément, dépendant de nombreux facteurs. Les outils de régulation offrent par conséquent plusieurs modalités de gouvernance, allant du système mécaniste le plus fermé à l'entité organique la plus perméable.

1- QUELQUE SOIT LA FIN, IL FAUT MESURER...

Dagognet (1999) définit la mesure comme une «traduction, un langage qui dit mieux la chose que la chose elle-même». La mesure permet ainsi l'objectivation même de l'objet à mesurer, elle lui donne forme dans un espace qu'on cherche à maîtriser. Le concept permet également de faire de l'homme un objet de gestion. Ainsi, la mesure elle-même n'est-elle pas toujours quantitative. Elle peut porter sur des qualités, aujourd'hui valorisées par les normes de conduites. En effet, selon le Brookings Institute, plus de 60% de la valeur, des entreprises nord-américaines contemporaines, est liée à des actifs incorporels telles que les connaissances, la fidélité à la marque et la réputation.

Il convient au préalable de définir les termes de la conformité visée : objectifs à atteindre, comportements attendus, conditions d'efficacité en matière d'organisation. Cette conformité est largement liée au choix d'un étalon¹¹⁷. La mesure traduit donc la vérification de la conformité des actes et des comportements aux objectifs fixés et aux normes attendues. Ainsi et afin d'évaluer correctement le succès de l'organisation, faudrait-il déterminer les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance.

Les résultats atteints par l'organisation correspondent donc à ce que l'on attend d'elle. C'est la mesure de l'efficacité organisationnelle, une des mesures les plus utilisées par les managers. Dans l'entreprise, on peut regretter que les mesures demeurent essentiellement financières et productivistes, privilégiant le quantitatif au qualitatif. Car le plus important est de pouvoir convertir les mesures en action. Et cette dernière obéit plus à du «bricolage»¹¹⁸ qu'à des rationalisations a priori.

Mais, à ne voir que l'action corrective qui en résulte, on peut perdre de vue que la mesure est une forme de contrôle social. Ainsi référée à son origine et utilité sociopolitiques, la mesure désigne-t-elle moins un geste scientifique qu'une tentative de contrôle pour réguler le fonctionnement social. On observe au sein des entreprises, bien plus souvent qu'on ne peut le croire, des mesures d'une utilité très douteuse qui continuent à être produites, publiées et diffusées.

2- ...POUR REGULER ET CONTROLER...

Quelque soit l'expression de la performance dans l'entreprise, le gestionnaire s'échine à l'atteindre et à la faire perdurer. Pour cela, différents dispositifs et mécanismes d'évaluation ont été mis en place. Ces derniers ne sont pas uniquement une mesure quantitative des réalisations ou une pratique périodique de la notation. Autrement dit, l'évaluation n'est pas forcément une logique de contrôle-vérification. Elle ne se restreint pas à des moments identifiables, spécifiques appelés bilans, écarts, indicateurs avec des objectifs à atteindre ou des comportements à obtenir (Vial, 1997).

L'évaluation n'est plus pensée comme un simple dispositif linéaire et chronologique entrecoupé d'actions de «remédiation» ou de réajustements. Aujourd'hui, il existe aussi dans les pratiques d'évaluation, une logique d'apprentissage, de promotion des possibles et d'aide au développement des potentiels : une relation humaine, dans laquelle les sujets se construisent. L'évaluation alors est une lecture de la situation de gestion, en continue et, comme toute lecture, elle dépend du modèle dans lequel sont conçus les phénomènes. La régulation en est un exemple. Elle fait référence à ce qui assure le fonctionnement correct d'un ensemble complexe.

¹¹⁷ Essentiel à l'action, l'étalon en est en partie la condition, car il rend possible la mesure. L'étalon favorise une économie d'action en permettant de classer toutes les grandeurs entre elles sans les comparer toutes l'une à l'autre.

¹¹⁸ Selon les apports de Cladio Ciborra.

La maîtrise du fonctionnement global de l'entreprise dépend en fait de la capacité du contrôle à mettre en place les bases de la régulation, mais également celles de la mesure et de la motivation. En effet, le contrôle s'exerce à la fois sur les résultats de l'activité et sur l'activité elle-même (le fonctionnement de l'organisation). Mais, la notion de contrôle reste ambiguë et même litigieuse, du fait qu'elle embrasse plusieurs acceptions et qu'elle anime des débats divergents. Aux variations linguistiques qui injectent des connotations positives ou négatives, s'ajoutent les niveaux de recherche (le contrôle dans ou de l'organisation), les acteurs impliqués (contrôlé, contrôleur, médiateur, etc.), ainsi que les clés de lecture paradigmatiques (sociologique, managériale, organisationnelle, etc.).

Pourtant «sans volonté de contrôle, y aurait-il organisation ?», par cette question-affirmation Bouquin (2000) souligne le lien étroit entre contrôle et organisation et par là, l'importance du premier dans la pérennité de la seconde. Dans sa quête de l'ordre et puis du désordre, le contrôle a trouvé sa légitimité première à travers les travaux de Taylor et de Weber. Depuis, la grande majorité des nouvelles *méthodes* du management (TQM¹¹⁹, restructuration, reengineering, etc.) ont toutes été interprétées comme moyens pour asseoir le contrôle au sein de l'organisation.

Trois formes de contrôles se conjuguent et se complètent dans un dessein d'efficacité organisationnelle (social, managérial et politique). Comme l'organisation admet elle-même plusieurs dimensions, non forcément équilibrées, (économique, psychosociologique, institutionnelle, technologique, juridique, etc.), le contrôle prédominant se calque sur sa dimension la plus saillante.

Dès le début du siècle dernier, le contrôle de gestion se distingue largement des autres formes de contrôle par son ancrage dans la théorie économique et par son usage accru du chiffrage et de la mesure à travers le langage comptable et financier. Cependant, le contrôle de gestion n'est pas uniquement un ensemble d'outils mis à la disposition du gestionnaire à des fins de prise de décision. Il se voit attribuer la gestion des interactions entre la stratégie et les opérations courantes. Certains avancent que l'obtention d'un avantage concurrentiel réside dans la cohérence entre la stratégie, la structure et les processus de contrôle de gestion. Cet avantage peut exprimer une forme de performance.

3- ... BOUCLANT AINSI AVEC LA PERFORMANCE GLOBALE!

Il devient patent que la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, etc.). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la continuité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

Les différentes formes de performances sont généralement classées à travers les parties prenantes de l'entreprise. Chacune d'elle développe une conception de performance particulièrement reliée à la nature des objectifs qui la motivent (figure 30). Ces parties prenantes ou «stakeholders», sont définies par Freeman (1984) comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de la firme. Elles attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc. C'est dans ce contexte que «le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature

¹¹⁹ *Total Quality Management.*

managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises» (Capron et Quairel- Lanoizelé, 2005).

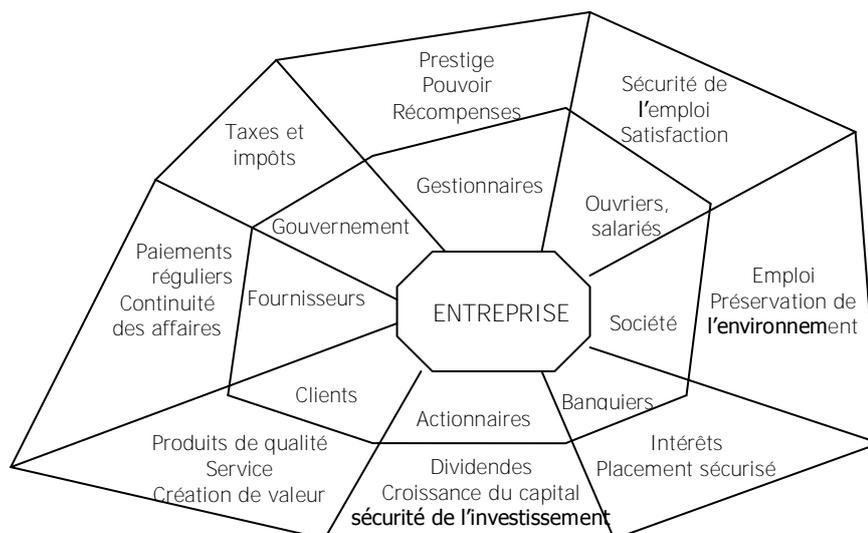


Figure 25. Les attentes des parties prenantes de l'entreprise

On peut également classer les parties prenantes en deux groupes. D'une part, les parties prenantes contractuelles¹²⁰ qui correspondent aux acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise. D'autre part, les parties prenantes «diffuses¹²¹» situées autour de l'entreprise envers lesquelles l'action de cette entreprise se trouve impacter mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (Pesqueux, 2002).

Paradoxalement, la création de valeur est plus forte lorsque les bénéficiaires de l'entreprise sont multiples. Le rôle prééminent accordé aux actionnaires par un grand nombre d'économistes tend à perdre de sa crédibilité, puisque les salariés et les fournisseurs, autant que les financeurs, prennent également part aux risques liés à l'entreprise. Cette participation à la prise de risque crée donc une dynamique dans le sens d'une performance plus large.

En résumé, une gouvernance qui tient compte de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes permet de passer d'une performance financière à une performance organisationnelle, puis finalement, globale. Ainsi, la centralité du gestionnaire calculateur tend-elle à s'effacer devant la priorité de penser l'entreprise en tant que tout, et plus, en tant que tout faisant partie d'un «village global» (Pesqueux¹²², 2004). La globalité inscrit donc l'action de l'entreprise dans la double contrainte temps et espace, non plus relativement à elle-même, mais plus naturellement, relativement à toutes les incidences qu'elle peut créer et/ou engendrer.

¹²⁰ Les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires, etc.

¹²¹ Les collectivités locales, les organismes publics, les ONG, etc.

¹²² Pesqueux Y., (2004), «La notion de performance globale», Séminaire doctoral, IHEC Carthage. hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf (03-03-09).

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les caractéristiques de l'évolution économique	37
Tableau 6. La nature du marché (adapté de Matricon, 1993)	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 7. Les composantes du produit	Erreur ! Signet non défini.
Tableau 8. Ce qui a changé dans le marketing (Bender, 2007).	69

LISTE DES FIGURES

Figure 2. Les phases de développement d'un groupe.....	14
Figure 4. La structure fonctionnelle évoluée	15
Figure 5. La structure divisionnelle.....	16
Figure 6. L'organisation transversale	16
Figure 7. Le circuit financier de l'entreprise (Pierrat, 2006)	24
Figure 6. Le cycle de vie d'une entreprise.....	25
Figure 9. La gestion de la trésorerie	31
Figure 10. La différence entre rentabilité économique et financière	32
Figure 12. L'approche pyramidale des SI (Davis et al., 1986).	41
Figure 13. L'EDI : normes et technologies.....	47
Figure 14. Les enjeux du KM (Laurent, 2005).	48
Figure 15. La chaîne de valeur de Porter.....	54
Figure 16. La matrice SWOT.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 17. Les composantes de la demande.....	60
Figure 18. La démarche Marketing	63
Figure 19. La fixation des prix.....	67
Figure 20. L'effet porte-avion (Desrosiers, 2006)	75
Figure 21. Les effets stratégiques de la technologie	76
Figure 20. Le système push et pull.....	78
.....	79
Figure 21. Les multiples fonctions des stocks	79
Figure 22. La position des différents stocks usuels dans l'entreprise	80
Figure 23. La hiérarchie des objectifs de la chaîne logistique	81
Figure 24. Les flux de la chaîne logistique	81
Figure 25. La mobilité du point de pénétration de la commande.....	82
Figure 30. Les attentes des parties prenantes de l'entreprise.....	87

INDEX**A**

acteurs, 8, 10, 11, 12, 59, 127, 132, 219, 284, 286, 287
 action collective, 12, 289
 actionnaires, 87
 aides étatiques, 83
 ajustement, 26, 33, 105, 240
 analyse du marché, 195
 apprentissage, 45, 52, 127, 164, 181, 250
 apprentissage collectif, 51, 52, 127
 apprentissage organisationnel, 52, 164
 ASP, 159
 assurance qualité, 235
 assurance-qualité, 232
 attentes des consommateurs, 204
 autofinancement, 86
 avantage concurrentiel, 162, 177, 179, 286

B

banque-assurance, 81
 banques, 79
 benchmarking, 205, 217
 besoin d'investissement, 75
 besoin en fonds de roulement, 74
 besoin financier, 72
 besoins des consommateurs, 232
 BFR, 74
 bilan de compétences, 50
 business angel, 82
 buzz, 221
 BVMT, 88

C

capital social, 51, 57, 58, 72, 89, 145
 capital-risque, 82
 cash-flows, 98, 103, 117
 Cercles de qualité, 48
 certification qualité, 234
 chaîne de valeur, 156, 176, 177, 180, 187, 189, 191, 259
 chaîne logistique, 275
 changement, 53, 171
 circuit, 214
 client, 204
 coaching, 46
 coalition, 10, 23
 commerce électronique, 150
 communication, 27, 28, 29, 126, 129, 130, 253
 compétence, 25, 27, 39, 47, 48, 51, 52, 56, 164, 180, 181
 comportement des consommateurs, 200
 comportement du consommateur, 204, 205, 219
 comportement humain, 16
 comportements d'achats, 204
 confiance, 24, 46, 57, 58, 59, 62, 63, 199, 219, 239

conflits, 8, 12, 23, 25, 47, 48, 53, 54, 55, 129, 165, 206
 connaissance, 126, 164
 consom'acteur, 207
 consommateurs, 11, 59, 174, 194, 195, 223, 224
 contrôle, 286
 contrôle de la qualité, 233
 contrôle du produit, 234
 conventions collectives, 44, 47
 coopération, 12, 26, 27, 58, 165, 189, 219, 247
 coordination, 12, 17, 20, 26, 31, 32, 33, 35, 39, 51, 165, 181
 coût social, 58, 59
 coûts de transaction, 119
 création, 8, 9, 49, 72, 75, 79, 87, 88, 100, 127, 179, 186, 195, 196, 206, 214, 215, 241, 248, 251
 création de valeur, 117, 136, 160, 164, 178, 205, 209, 287
 CRM, 143, 154, 155
 crossdocking, 275
 croyances, 21, 36, 127, 245
 culture, 16, 17, 21, 26, 36, 38, 53, 62, 78, 164, 165, 204, 223, 233, 236
 cycle d'exploitation, 73, 74, 190
 cycle de vie, 72, 78

D

DAS, 178
 datamining, 141
 datawarehouse, 141
 demande, 194
 demande, 193
 désenlogement, 266
 développement durable, 57, 58, 60, 61, 65, 287
 différenciation, 188
 diffusion technologique, 253
 dirigeant, 17, 33, 65, 239, 241
 distribution, 213
 diversification, 185
 division du travail, 12, 33, 239

E

éco-management, 57
 économie du marché, 227
 économies d'échelle, 187, 239
 EDI, 156
 effet d'apprentissage, 187
 effet d'expérience, 187
 efficacité, 9, 22, 25, 30, 31, 45, 49, 51, 157, 227, 236, 251, 259, 285, 286
 Ego, 224
 e-learning, 52
 e-marketing, 221
 enjeux de la qualité, 233
 enquêtes qualité, 242
 entrepreneur, 9, 17, 74, 82, 83, 100, 115
 entreprise, 8, 10, 284

entreprises en difficulté, 111
 entropie, 129
 environnement, 123
 équilibre financier, 73, 74, 94, 95
 esprit des consommateurs, 195
 État, 11, 65, 72, 80, 83, 84, 90, 107, 137, 138, 193, 248, 251, 284
 éthique, 8, 28, 57, 61, 62, 63, 64, 161, 224
 étude de marché, 9, 97, 100, 197, 198, 200
 étude du marché :, 197
 externalisation, 136, 147, 158, 159, 160, 189, 190, 191, 240, 249, 259, 273

F

facteurs clé de succès, 179
 facteurs de contingence, 36, 37
 faillite, 114
 femmes, 20, 21, 49, 160, 251
 financement direct, 86
 financement indirect, 79
 financiarisation, 93
 flagship Store, 214
 flowcasting, 281
 flux informationnels, 156
 formation, 45
 formel, 24, 25
 formes structurelles, 31, 33, 34
 fracture numérique, 145
 fusions/acquisitions, 89, 277

G

gain de productivité, 143
 gains de productivité, 157
 géomarketing, 220
 gestion d'une base de données, 147
 gestion de l'effectif, 41
 gestion de la qualité, 234
 gestion des connaissances, 162
 gestion des risques, 111
 gestion des stocks, 265
 gestion du changement, 53
 gestion du personnel, 41, 48, 49, 50
 Gestion Electronique des Documents, 143
 GIE, 190
 gouvernance, 11, 61, 132, 284, 287
 GRH, 48, 49, 50, 56
 groupe, 23
 groupes, 10
 groupware, 142

H

homo oeconomicus, 67

I

identité, 8, 36, 78, 202, 210, 223, 224
 Identité numérique, 137
 impartition, 189
 implantation, 186

implantation d'un SI, 134
 incertitude, 123
 inégalités sociales, 20
 infogérance, 159
 information, 124
 informel, 24, 25, 84
 Innovation, 248
 intégration, 190
 internationalisation, 185
 Internet, 141
 interventionnisme de l'État, 199
 Intranet, 141
 investissements, 73

J

JAT, 244

K

kaizen, 245
 kanban, 245
 knowledge management, 162

L

lean management, 242
 légitimité, 30, 60, 119
 liquidité, 107
 logistique, 272
 love money, 86

M

manager, 17, 27, 51, 147, 167
 marché, 8, 193, 199, 203, 209, 211, 227
 marché aval, 258
 marché de masse, 218
 marché des obligations, 89
 marché financier, 86
 marchés financiers, 88
 marketing, 193, 201
 marketing viral, 221
 marque, 210
 matrice BCG, 183
 MDD, 210
 mémoire organisationnelle, 164
 mesure, 284
 microcrédit, 84
 microcrédits, 83
 mondialisation, 21, 59, 65, 93, 123, 167, 186, 203, 206, 260, 277
 motivations, 9, 18, 19, 22, 30, 50, 202, 224
 mythes, 21, 36

N

négociation, 11, 43, 44, 47, 50, 56, 180, 187, 211, 214, 240, 266
 non-qualité, 232
 normes de qualité, 76
 normes ISO, 238

nouvelle économie, 154

O

obligation, 89
 one to one personnalisé, 221
 OPA, 89
 OPV, 91
 ordonnancement, 257
 organisation transversale, 34, 35
 organisations syndicales, 44
 outsourcing, 158, 159, 259, 260

P

part de marché, 76, 155, 183, 188, 194, 211, 217, 220
 partage des connaissances, 164
 parts de marché, 187, 217, 242, 262
 Paiement électronique, 151
 perception, 16, 27, 31, 38, 54, 130, 186, 204, 210, 231, 232, 233
 pérennité, 12, 62, 101, 109, 143, 171, 231, 239, 240, 256, 286
 performance, 284, 285
 performance globale, 286
 personnalité, 9, 16, 17, 18, 30, 42, 168
 PERT, 257
 PGI, 54
 picking, 266
 planification stratégique, 181
 politique financière, 96
 positionnement, 209
 positionnement stratégique, 179
 postponement, 278
 pouvoir, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 30, 36, 39, 53, 129, 180, 187, 203
 pouvoir d'achat, 207, 260, 268
 pouvoirs publics, 11, 44, 57, 91, 201, 248, 279
 pression du marché, 243
 prise de décision, 37, 67, 127, 130, 267, 286
 prix, 211
 production, 256
 productique, 262
 productivité, 18, 49, 117, 121, 242, 244, 252, 255, 258, 276
 productivité du personnel, 41
 productivité industrielle, 262
 profitabilité, 76, 101, 103, 104, 105, 109, 154, 252
 promotion, 211
 propriété intellectuelle, 153
 prospection du marché, 42
 publicité, 206
 Push and pull, 215

Q

qualité, 160, 210, 215, 231, 232, 233, 255, 257, 273, 274, 276
 qualité globale, 236
 qualité totale, 235, 236

qualitative, 237

R

ratio de productivité, 240
 ratios, 101
 recherche et développement, 250
 recrutement, 41, 42, 46, 47, 48, 49, 50, 56, 132, 201
 reengineering, 239
 référencement, 215
 régulation, 285
 rentabilité économique, 108
 rentabilité financière, 101
 reporting social, 60, 61
 reporting sociétal, 57, 59, 60
 réseaux de communication, 3, 24, 138, 139
 résistance, 223
 résistance au changement, 24, 134
 resource-based analysis, 181
 responsabilité sociale, 57, 60
 responsabilité sociétale de l'entreprise, 60
 retournement, 104
 risque, 109
 ROI, 103
 rotation des stocks, 267

S

sauvetage, 113
 segment de marché, 278
 SIAD, 149
 SID, 149
 signature électronique, 137
 SIO, 158
 solvabilité, 105
 sources d'information, 125
 sous-traitance, 189
 spécialisation, 12, 31, 32, 33, 35, 44, 184, 185, 186
 stakeholders, 286
 stock zéro, 268
 stocks, 263
 stratégie, 176
 structure fonctionnelle, 33, 34
 structures, 18, 31, 33, 36, 37, 53, 76, 78, 80, 134, 150, 196, 201
 structures divisionnelles, 34
 subventionnements, 83
 supply-chain, 274
 SWOT, 179
 symboles, 21, 28, 36, 125
 système d'évaluation, 45
 système d'information, 130
 systèmes de sécurité, 136

T

tâche, 31
 technologie, 252
 technologies de l'information et de la communication, 154
 télécommunications, 138

text mining, 142
théories des besoins, 19
théories des processus, 19
théorisation, 110
TIC, 138
TQM, 236
trade-marketing, 219
transfert de la technologie, 253
transversalité, 247
trésorerie, 98
TRI, 103

V

valeur actuelle nette, 97
valeurs, 8, 10, 16, 21, 36, 57, 58, 62, 63, 109, 126,
127, 214, 215, 224, 241

valorisation d'une PME, 117
VAN, 103
veille, 110, 138, 162, 166, 167, 168, 181, 204, 254
veille informationnelle, 169
vendor managed inventory, 268
vente, 213
virus, 221
VPC, 273

W

web invisible, 141
workflow, 142

Y

yield management, 205, 211

BIBLIOGRAPHIE

- Adams J.S., (1963), «Toward and Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- Aït-El-Hadj S., (1997), *Management de l'innovation technologique*, in Simon Y., Joffre P. (dir.), *Encyclopédie de Gestion Economica*, Tome 2, 2^{ème} édition, 1794-1808.
- Aktouf O., (1994), *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaëtan Morin Editeur, 3^è édition.
- Alderfer C. P., (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, New York, N.Y., The Free Press.
- Arrow K., (1976), *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris.
- Assié S., (1993), «Quand informatique rime avec systémique... la méthode motivations» in *Actes du 2^e congrès européen de systémique*, UES, Prague, octobre, vol.4, 1473-1477.
- Badot O., Cova, B. (1995) «Communauté et consommation : prospective pour un marketing tribal », *Revue Française du Marketing*, n° 151, pp. 5-17.
- Baile S., Trahand J., (1999), «Les systèmes d'information interorganisationnels, contributions et cadre des recherches», *Systèmes d'Information et Management*, vol. 4, n°2, 3-17.
- Bakos J.Y., (1997), «Reducing buyer search costs: implications for electronic marketplaces», *Management Science*. Vol. 43, No. 12, 1676-1692.
- Balmisse G., (2002), *Gestion des connaissances : outils et application du Knowledge Management*, Vuibert.
- Bender O., (2007), «Le livre blanc 2007 : Les mutations médias d'aujourd'hui et de demain dans un monde marketing fait d'innovations et de génie», Document de travail, *The Marketing Show*, Facilys.
- Bernoux P., (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Editions Etude (Broché).
- Bonnin G., (2007), «Piloter l'interaction avec le consommateur: un impératif pour le marketing», *Pôle de recherche EDHEC en marketing et consommation*, InteraCT, EDHEC Position Paper, janvier.
- Brealey R., Meyers S. (2003), *Principes de gestion financière*, Pearson Education; 7^e Édition.
- Calmé I., Hamelin J., Lafontaine J-P, Ducroux S., Gesrbaud F., (2003), *Introduction à la gestion*, Dunod, Paris.
- Capron M., Quairel Lanoizelé F., (2003), « Reporting sociétal : Limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « GRI » », *Actes du 24^{ème} Congrès de l'AFC*, Louvain La Neuve Belgique.
- Carlier A., (1992), *Stratégie appliquée à l'audit des systèmes d'information. Les approches méthodologiques et l'audit appliquée*. Hermès.
- Carré C., (2007), *Animer un groupe - Leadership, communication et résolution de conflits*, Ed d'Organisation ; Groupe Eyrolles.
- Cerrada K., De Rongé Y., De Wolf M., Gatz M., (2007), *Comptabilité et analyse des états financiers*, De Boeck Université.
- Chandler A., (1962), *Stratégies et structures de l'entreprise*. Les Éditions d'Organisation.

- Chaput Y., (1995), *La Faillite et les entreprises en difficulté*, Presses Universitaires de France (PUF); Que sais-je ?, 2^e éd.
- Churchill N.C., Kriebel C.H., Stedry A.C., (1965), «Proposed Research on Management Information Systems», Working paper, *Graduate School of Industrial Administration, Cernegie Institute of Technology*, Pittsburgh. N54.
- Colasse B., (2008), *L'analyse financière de l'entreprise*, La Découverte.
- Collignon E., (1997), «Qualité», in Simon Y., Joffre P. (dir.), *Encyclopédie de Gestion Economica*, Tome 3, 2^{ème} édition, 2781-2793.
- Côté N., Bélanger L., Jacques J., (1994), *La dimension humaine des organisations*, Gaëtan Morin Editeur.
- Cyert R., March J., (1963), *A behavioral theory of the firm*, Blackwell, Oxford, (2nd ed. published in 1992).
- Darbelet M., Izard L., Scaramuzza M., (1998), *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*, Ed. Foucher, 463p.
- Davis G.D., Olson M.H., Ajenstat J., Peaucelle J.L., (1986). *Systèmes d'Information pour le Management*, volume 1 : les bases. G. Vermette. Economica, Paris.
- Dayan A., (2004), *Les études de marché*, Collection Que sais-je ?, Puf, France.
- Desreumaux A., (1992), *Structures d'entreprises - Analyse et Gestion*, Vuibert.
- Desrosiers P., (2006), *Planification et contrôle de la production*, notes de cours, HEC Montréal.
- Detrie J.P., (ss dir.), (2005), *Strategor, politique générale de l'entreprise*, coll IHEC, Dunod.
- Dimitrijévic N., (2005). *L'économie d'entreprise*, Nathan.
- Dornier P.P., (1997), *Logistique*, in Simon Y., Joffre P. (dir.), *Encyclopédie de Gestion Economica*, Tome 2, 2^{ème} édition, 1781-1793.
- Dussauge P., Ramanantsoa B., (1986), «Technologies et stratégies», *Harvard-L'Expansion*, 62-81.
- Foray D., Mairesse J., (1999), *Innovations et Performance : approches interdisciplinaires*, Éditions EHESS.
- Freeman C., Perez C., (1988), "Structural Crisis of Adjustment", in *Technical Change and Economic Theory*, Dosi et al eds, Pinters Pub. London, 38-66.
- Galbraith J., (1973), *Designing complex organization*, Reading, Mass., Addison Wesley.
- Galesne A., (2005), *Le Financement de l'Entreprise (I)*, Rennes-Editions, en ligne du Cerefia.
- Garvin D., (1984), "What does *Product Quality* means?", *Sloan Management Review*, autumn.
- Gilbert A., Carrier M., Proulx, M.U., (2002), «Les Circuits D'information En Région: Convergences et Effet De Milieu », *Canadian Journal of Regional Science*, Vol. 25.
- Gollier C., (2005), *Risque et incertitude*, Notes, IDEI.
- Hafsi T., Demers C., (1989), *Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Quebec*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Hatch M-J., (2000), *Théorie des organisations*, De Boeck Université.

- Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., (1992), *Management des organisations*, Nouveaux Horizons, De Boeck Université.
- Herzberg F., (1966), *Work and the Nature of Man*, The Mentor Executive Library, New York.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., (1959), *The motivation to Work*, New York, John Willey & Sons.
- Jégourel Y., (2005), *Les produits financiers dérivés*, Éditions La Découverte.
- Jenkinson, T., (2000), «OPA et structure des firmes», in «*Se transformer pour avancer : les restructurations des groupes d'entreprises*», 5^{ème} séminaire de la Direction des Statistiques d'entreprises, Insee Méthodes, n°95-96, Novembre.
- Khoshafian S., (1998), *Groupware et workflow*, Dunod, Paris.
- Kim L., (1997), *Imitation to Innovation*, Harvard Business School Press.
- Kotler, P., Dubois B., (2006). *Marketing Management*. Pearson édition. Paris 12^{ème} édition
- Larrasquet J.M., (1999), *Le management à l'épreuve du complexe*, Tome 1 : une archéologie du savoir gestionnaire, L'Harmattan.
- Lave J., Wenger E., (1990). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation.
- Le Moigne J.L., (1973), *Les systèmes d'information dans les organisations*, PUF, Paris.
- Lesca H., (1994), *La veille stratégique*, Aster, Paris.
- Locke E. A., (1968), «Toward a Theory of Task motivation and Incentives», *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Lorino P., (1991), *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, Dunod.
- Louadi M., (2005), *Systèmes d'Information, les fondements théoriques*, Centre de Publication Universitaire, Tunis.
- M'henni H., Methamem R., (2003): «North/South digital divide: an empirical evaluation», in *Nouvelle Economie, nouveaux modes d'organisation*, dir. Ben Youssef A. et Ragni L., Édition L'Harmattan, Paris.
- Marcenac L., Milon A., Saint Michel S.H., (1998), *Stratégies publicitaires. De l'étude mercatique au choix des médias*, Editions Bréal collection synergie.
- Marchesnay M., (1993), *Management stratégique*, Eyrolles Université.
- Massol P., (2004), *Développez durablement votre entreprise*. Le Scialytique.
- Matoussi H., (1999), *Les décisions financières de l'entreprise ; Applications corrigées*, Centre de Publication Universitaire (CPU), Tunis.
- Matricon C., (1993), *Le système marketing*, Dunod.
- Mc Gregor D., (1960), *The human side of entreprise*, MacGrawHill.
- McCarthy E.J., (1960), *Basic Marketing : A Managerial Approach*, Homewood IL: Irwin.
- Miller D., Friesen P.H., (1984), *Organizations: a quantum view*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

- Mintzberg H., (1994), *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H., (2004), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.
- Morin P., (2000), *Le manager à l'écoute du sociologue*, Les Editions d'Organisation.
- Musso P., (2008), *Les télécommunications*, Édition La Découverte, Collection, Repères, N510.
- Nonaka I., Takeuchi H., (1995), *The knowledge creating company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Notat N., (2003), «La responsabilité sociale des entreprises», *Futuribles*, n° 288, juillet-août 2003, 11-28.
- Paché G., Sauvage T., (2004), *La logistique, enjeux stratégiques*, Vuibert.
- Paranque B., (2004), *Nouvelles approches des gestions des entreprises*. Cours, Paris1 Panthéon-Sorbonne.
- Peñaloza L., Price L. (1993), Consumer resistance: a conceptual overview, in L. McAlister et M. Rothschild (coord.), *Advances in Consumer Research*, 20, Provo, Utah, Association for Consumer Research, 123-128.
- Persais E., (2003), «Le rapport de développement durable (ou stakeholders report) : un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ?», Angers, Ateliers de l'AIMS, «Développement durable».
- Pierrat C., (2006), *La gestion financière de l'entreprise*, Éditions La Découverte.
- Porter M., (1986), *L'avantage concurrentiel*, Interditions, Paris.
- Prahalad C.K., Hamel G., (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, mai –juin.
- Raymond L., Blili S., (2000), «Les systèmes d'information», in *Le Management aujourd'hui, une perspective Nord américaine*, dirigé par Côté M. et Hafsi T., 675-696.
- Robyn C.A., (2006), *Les Business Angels : Qui sont-ils ? Comment opèrent-ils ? Comment les dénicher ?*, Academia-Bruylant Editions.
- Roth G., (2005). «L'apprentissage organisationnel», *Les Echos*, 25 novembre, URL : http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_10_10.htm.
- Roux D., (2006), *La résistance du consommateur, Conceptualisations, échelles d'observation et proposition d'un cadre d'analyse*, Cahier de recherche de l'Institut de recherche en gestion, Université Paris VII.
- Schon D. A., (1983), *How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Sekiou L., Blondin L., (1986). *Gestion du personnel*, Editions 4L-Organisation, collection Gestion.
- Seville-Girod M., (1996), «Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle». *Actes, conférence AIMS*, Lille.
- Shannon C.E., Weaver W., (1967), *A Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press.
- Simon H.A., (1960), *The new science of management decisions*, Harper & Row: New York.
- Skinner B.F., (1953), *Science and Human Behavior*, New York, N.Y., Macmillan.

- Slimane L., (2004), «Les changements organisationnels», *Notes de cours*, Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises, Université de Manouba, Tunis.
- Thiébaud M., (1994), «Quatre lectures du système organisationnel», Document de travail. <http://www.f-d.org/competencesdir.htm#d%C3%A9but>
- Tobin J., (1969), «A general equilibrium approach to monetary theory», *Journal of Money, Credit and Banking*, n° 1, 15-29.
- Vernimmen P., Quiry P., Le Fur Y., (2005), *Finance d'entreprise*, Dalloz-Sirey; 6^e Édition.
- Vidal P., Planeix P., (coord.), (2005), *Systèmes d'information organisationnels*, Pearson Education.
- Vroom V.H., (1964), *Work and Motivation*, New York, John Willey & Sons.
- Woodward J., (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Yaya H. S., (2003), *La gestion des personnes dans les organisations*, FSA, Université Laval.
- Zéribi O. (2005), *Les systèmes d'information*, Éléments de cours, IHEC, Université de Carthage-7 novembre.

