



Université Abderrahmane Mira - Bejaïa

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

Cours de Gestion de l'entreprise

Pour les étudiants de licence en sciences commerciales et sciences de gestion

Dr. Karim MAHOUI

Maître de conférences B

Année : 2016/2017

FICHE SIGNALÉTIQUE MODULE GESTION DE L'ENTREPRISE

Module	Gestion des entreprises				
Domaine	Sciences commerciales				
Diplôme	Licence LMD				
Semestre 3	Année 2016-2017				
Sections	A et B				
Groupes	Tous				
Chargé de cours	Dr MAHOUI Karim				
Assistant(e)s					
Durée du cours	1 ^{er} semestre 2016/2017				
Dates					

Séquences ou Chapitres	La diversité des entreprises				La création et le développement de l'entreprise			Les fonctions de l'entreprise					La théorie de la décision	
	1	2	3	3 bis	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2
Séances														
Emploi du temps														
Lieux														
Objectifs														
Public-cible	Cours obligatoire pour les étudiant(e)s de 2 ^e année LMD – Département sciences commerciales													
Prérequis	Aucun													
Évaluation	- TD - Épreuve à moyenne durée EMD													

1 OBJECTIFS DU COURS

Ce cours a pour objectif de répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre la nature de l'entreprise, le fonctionnement, l'organisation et l'évolution des entreprises :

- Qu'est-ce qu'une entreprise ? quelle est sa nature ?
- ☞ La réponse consistera en la mise en évidence d'un objet par nature pluriel.
-
- Découlent ainsi d'autres questions : par quoi caractérise-t-on la diversité des entreprises ?
- Quelles sont les classifications et les typologies possibles ?
- Une autre série de questions : Quelles sont les fonctions fondamentales ? Quel est leur rôle ?
- ☞ La réponse à ces questions se fera par l'ouverture de la « boîte noire » pour voir à l'intérieur comment sont organisées les activités et comment elles sont structurées.

2 STRUCTURE DU COURS : EN 4 CHAPITRES

1. L'entreprise : un objet d'étude pluriel (la diversité des entreprises)
2. La création et le développement de l'entreprise
3. Les fonctions de l'entreprise
4. La théorie de la décision

CHAPITRE 1^{er} : LA DIVERSITE DES ENTREPRISES

Introduction

Dans ce chapitre, nous mettrons en évidence la complexité de l'entreprise en tant qu'objet d'étude (à travers la diversité des concepts, des approches théoriques) et en tant que réalité (à travers la diversité des objectifs, des formes juridiques et des pratiques en général).

Ce chapitre est composé des leçons suivantes :

Leçon n°1. Définitions de l'entreprise : les diversités des termes, des dimensions analytiques et des orientations

Leçon n°2. Les diversités économique et juridique des entreprises

Leçon n°3. La diversité des approches théoriques

Leçon n°3 bis. La diversité des approches théoriques (suite)

Leçon 1. Définitions et généralités

L'objectif de cette leçon est de montrer que notre objet d'étude a un caractère diversifié. D'où l'utilisation du terme au pluriel. Cette diversité se situe à plusieurs niveaux qu'il faut identifier.

1 LA DIVERSITE DES ENTREPRISES AUX NIVEAUX CONCEPTUEL ET PRATIQUE

La diversité des entreprises est constatée sur les plans conceptuel et pratique. Elle peut être mise en évidence à travers la diversité des :

- Termes ;
- Dimensions analytiques (angles et points de vue) ;
- Orientations.

1.1 LA DIVERSITE DES TERMES : QUELQUES DEFINITIONS

Un ensemble de termes viennent à l'esprit si nous voulons remplacer celui de l'entreprise. Il est utile de montrer le contexte d'usage approprié pour chacun de ces termes. Ces termes sont :

- Société
- Firme
- Institution
- Organisation

1.1.1 ENTREPRISE

Le terme « Entreprise » est **économique** et non reconnu en droit. Même dans la discipline économique, le terme est assez flou car englobant des situations et des activités très diverses. Il est défini de multiples manières. Le terme, de ce point de vue macroéconomique a pour objectif plus de décrire le fonctionnement général de l'économie que d'aider à la gestion.

La définition la plus répandue est celle qui considère l'entreprise comme étant un : « *secteur institutionnel (acteur ou organisation économique autonome) qui produit des B&S marchands pour d'autres agents en vue de réaliser des bénéfices* ».

Une autre définition de l'entreprise nous est donnée par Beitone et ali (2001). : « *unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (capital et travail) pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché* »

1.1.2 SOCIETE

Ce terme est utilisé dans le **domaine juridique** où il évoque les **formes juridiques légales possibles pour exercer et encadrer une activité économique** : le contrat de société, que ces sociétés soient de personnes ou de capitaux. Cette approche privilégie donc l'aspect juridique de l'activité exercée par une personne ou un ensemble de personnes.

L'article 416 (Modifié) du Chapitre III « Du contrat de société du code civil¹ » définit la société comme suit :

- La société est un « *contrat par lequel deux ou plusieurs personnes physiques ou morales conviennent à contribuer à une activité commune, par la prestation d'apports en industrie, en nature ou en numéraire dans le but de partager le bénéfice qui pourra en résulter, de réaliser une économie ou, encore, de viser un objectif économique d'intérêt commun. Ils supportent les pertes qui pourraient en résulter* ».

« *C'est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre en commun des biens ou leur industrie en vue de partager les bénéfices ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Une entreprise peut aussi être instituée par une seule personne* ».

1.1.3 FIRME

Terme anglo-saxon utilisé dans l'analyse micro-économique des marchés avec la **théorie de la firme**. C'est donc un terme **économique** désignant **l'entreprise comme acteur sur les marchés**. On s'intéresse donc au comportement de la firme, aux structures et à la dynamique des marchés et à la formation de prix : Des questions de type : « pourquoi tel type de concurrence se développe sur tel marché ? » sont étudiées.

Cette optique économique se distingue de celle qui s'intéresse à la compréhension et la maîtrise du fonctionnement spécifique de chaque entreprise (par exemple : qu'est-ce qui fait qu'une entreprise réussit mieux que telle autre sur tel marché ?), laquelle est une optique de gestion.

1.1.4 INSTITUTION

Le terme institutions renvoie aux organismes officiels et à l'ensemble des règles socio-économiques d'un pays ou d'une région, issues de multiples évolutions historiques, qui définissent et garantissent les conditions dans lesquelles les choix d'allocation et d'utilisation des ressources seront faits individuellement ou collectivement.

Le terme **institution** concerne donc les **composantes de l'environnement des entreprises** (institutions bancaires, les institutions financières, les institutions juridiques...). Les entreprises intègrent donc les **règles** des institutions de leur environnement, bien qu'elles essaient de les influencer (*lobbying*) et gèrent leurs activités dans ce contexte institutionnel.

¹ TITRE VII : DES CONTRATS PORTANT SUR LA PROPRIETE, du Code civil 2007 article modifié par la loi n° 88-14 du 3 mai 1988 (JO n° 18, p. 54)

1.1.5 ORGANISATION¹

« *Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* » (Edgar.H. Schein, 1970, cité par Alain Desreumaux, IAE de Lille).

Malgré la difficulté liée à la définition de l'organisation (car elle fait l'objet d'un débat scientifique), retenons cette deuxième définition laquelle est proposée par S. P. Robbins : « *une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants* ».

Une organisation est donc essentiellement un « *cadre structuré pour une action* ». Ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.

De cette définition, trois 03 éléments essentiels de l'organisation sont identifiés :

- L'**ensemble structuré** de tous les moyens ;
- Cet ensemble partage des **objectifs communs** ;
- La **coordination** nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

De cette définition nous dégagons les caractéristiques suivantes de l'organisation :

- une division et une **coordination** des tâches et des activités ;
- une **formalisation des règles** et des procédures de fonctionnement ;
- une **hiérarchie** et un contrôle ;
- une **stabilité** relative.

1.2 LA DIVERSITE DES DIMENSIONS ANALYTIQUES (ANGLES DE VUE)

Pour rendre compte de la complexité de notre objet d'étude, en plus de la diversité des termes souligné ci-dessus, nous mettrons en évidence les différents points de vue pour décrire l'entreprise. Les plus cités sont ceux qui considèrent l'entreprise comme :

- Un lieu de production
- Un lieu de distribution de revenus
- Un lieu de relations sociales
- Un lieu de décision et d'information

¹ Pour un approfondissement de cette notion, le lecteur est invité à consulter le cours du professeur Alain Desreumaux, *La notion d'organisation*, de l'IAE de Lille, Université Lille 1 disponible en ligne au site : http://bricks.univ-lille1.fr/M19/cours/co/002_module_19_IAE_web.html

1.2.1 Un lieu de production

Historiquement, c'est la première fonction qui a été mise en évidence. Cette approche fut popularisée par F. Taylor au début du 20^e siècle. Sa profession d'ingénieur a évidemment une influence sur cette conception.

L'entreprise est donc considérée comme une **unité de fabrication**, c'est-à-dire regroupement d'équipements, de procédés et de matériaux qui donnent des biens divers.

1.2.2 Un lieu de distribution de revenus :

Ce point de vue se focalise sur la rémunération des différents facteurs de production, à travers la **distribution** de la **valeur ajoutée**. En d'autres termes, l'activité de production crée des richesses (c'est-à-dire de la valeur ajoutée) qui feront l'objet d'un partage entre les différents agents économiques qui ont contribué à leur formation.

Le partage de la valeur ajoutée désigne ainsi la distribution entre les différents acteurs ayant participé à la production, de la valeur effectivement « ajoutée » par une entreprise après que l'on ait déduit de son chiffre d'affaires, le coût des consommations intermédiaires.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{chiffre d'affaires de l'entreprise} - \text{consommations intermédiaires}$$

La répartition de la valeur ajoutée s'organise de la façon suivante :

- le facteur travail perçoit une rémunération ;
- les sociétés financières reçoivent les intérêts et remboursements de leurs prêts ;
- les administrations publiques collectent les impôts et taxes ;
- les organismes de sécurité sociale perçoivent des cotisations sociales ;

Remarque : le partage de la valeur ajoutée est souvent à l'origine de **conflits** entre les différents acteurs économiques. En effet, chaque agent économique estime que sa contribution à l'activité de production est essentielle et que de ce fait, il est légitime pour lui de percevoir une part plus importante dans la répartition de la valeur ajoutée. Le partage de la valeur ajoutée est ainsi le résultat de rapports de force qui peut aboutir à une répartition inégale de la richesse qui a été créée.

1.2.3 Un lieu de relations sociales

L'organisation¹ est une **communauté** d'individus. Ce point de vue se focalise sur l'étude :

- Des aspirations et motivations des acteurs
- Des relations humaines, individuelles et collectives,
- Des conflits et compromis à gérer pour maintenir la stabilité de l'entité et réaliser les actions quotidiennes.

La dimension humaine, seule vraie richesse des organisations, peut être approfondie en analysant les entreprises comme un lieu de compétences et de coopération. De nombreux auteurs défendent ce point de vue. Ils appartiennent à des courants variés (les ressources humaines, le courant des ressources et des

¹ Nous utilisons le terme organisation au lieu d'entreprise.

compétences...). En outre, de nombreuses entreprises se sont rendu compte de l'importance de cette dimension pour construire leur avantage compétitif.

1.2.4 Un lieu de décision et d'information

Cette dimension interne, plus organisationnelle, met en évidence la nécessité pour toute entreprise ou organisation de **faire des choix**, de prendre des décisions qui engagent l'avenir à court ou long terme. Le processus de prise de décision est alors analysé et formalisé (modélisé). L'hypothèse de rationalité est revisitée par les auteurs de cette école dite de la décision.

Par ailleurs, le rôle du système d'information est mis en exergue. Les développements récents des TIC montre les enjeux. Il faut alors analyser les besoins en informations pour aider à prendre les décisions au bon moment, les procédures de choix et les acteurs décideurs.

1.3 LA DIVERSITE DES ORIENTATIONS

Pratiquement, la variété des entreprises s'explique par la diversité des orientations fixées par leurs directions ou chefs. Trois concepts sont utilisés de façon indifférente. Un usage approprié de ces concepts est nécessaire dans le cadre de l'analyse du comportement des entreprises. Ces termes sont, respectivement du plus abstrait au plus concret :

1.3.1 Finalités de l'entreprise

C'est l'orientation à long terme et la raison d'être de l'entreprise. Réaliser du bénéfice est la finalité la plus citée. Mais, avec le contexte actuel de compétitivité et d'incertitude, la pérennité de l'entreprise est l'une des principales finalités de l'entreprise, quelle que soit sa taille et la nature de son activité.

1.3.2 Le but de l'entreprise

C'est le résultat général à obtenir, sans précision en termes quantitatifs, ni en termes de délais.

Des **buts** recherchés par les entrepreneurs nous citerons la réalisation d'un projet, le prestige, la croissance de l'entreprise...

1.3.3 L'objectif

C'est le but de l'entreprise, avec précision et mesure. L'objectif est donc un but mesurable.

L'entreprise recherche le profit : **L'objectif** essentiel est lucratif, réaliser un profit en fournissant des biens ou des services à des clients.

Les **finalités** d'une entreprise traduisent sa vocation, sa raison d'être, les buts qu'elle s'est fixée dès sa création, alors que les objectifs sont les buts chiffrés que la firme cherche à remplir pour atteindre ses finalités.

Une entreprise peut avoir **différentes finalités** : exister et survivre, se développer et se diversifier, assurer la rémunération du capital et du travail, conserver son indépendance et permettre au personnel de l'entreprise de réaliser ses aspirations.

2 LA NECESSITE DE LA GESTION

Le terme 'Gestion' vient du nom latin '*gestio*' : action de gérer, **exécution**, issu du verbe '*gerere*' : exécuter, accomplir ; au départ pour le compte d'autrui, d'où le gérant d'affaires qui est un mandataire. Cette référence à la notion d'exécution et l'expression "compte de gestion" montrent que la gestion s'applique *a priori* à l'activité courante et à un **horizon décisionnel relativement court**.

Plusieurs concepts sont associés à celui de gestion. Leurs différences doivent être soulignées. Puis, c'est la définition de la gestion en tant que discipline qui sera brièvement élucidée.

2.1 QUELQUES NOTIONS AUTOUR DU CONCEPT DE GESTION

Il est utile de mettre en évidence la distinction entre le terme *Gestion* et d'autres termes qui lui sont associés :

- Le terme « **administration** » = qui renvoie à l'État et à ses services publics. Mais, la définition de l'administration selon Fayol prend le sens que nous donnons aujourd'hui au management.
- Le terme « **management** » (terme anglo-saxon) = direction. La gestion au sens de **management** (ménager) englobe toutes les dimensions de l'entreprise, tant **stratégiques** qu'**opérationnelles**. Le management renvoie aussi à l'**action de bien régler, de bien disposer**, c'est-à-dire à l'art et techniques de conduire et de diriger. Dans ce rapprochement avec le management, il est nécessaire d'associer deux axes pour définir la gestion :
 - Le management stratégique concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision externe de la gestion ;
 - Le management opérationnel concerne la gestion des processus propres à l'entreprise, c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation.
- Le terme « **direction** » = terme trop général dans ses utilisations et visant le domaine du **pilotage**.
- **Gestion = pilotage** d'une entreprise, c'est le contrôle de ses performances grâce à des tableaux de bord (approche en termes de contrôle de gestion et d'audit, mais le terme est aussi utilisé lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre de projet).
- Le terme « **gouvernement** » = le pouvoir exécutif d'un État-nation. Mais, ici il prend le sens de contrôle et d'audit. Le terme le plus usité dans ce cas c'est la « gouvernance ».

Les entreprises doivent faire en permanence des choix pour survivre. La gestion est de ce point de vue considérée comme étant la « **science des choix** ».

2.2 LES CARACTERISTIQUES DE LA GESTION : UNE SCIENCE HYBRIDE

La **gestion** est une science par ses essais de formalisation. Dans une perspective de pilotage de l'entreprise, la gestion allie **formalisations théoriques** et **pratiques opérationnelles**¹. C'est donc simultanément une **science des choix** et une **science de l'action** utilisant de nombreuses techniques pour aider ces décisions.

La gestion a constitué son corpus de connaissances, de concepts, de démarches en développant ses propres outils mais également en empruntant des méthodes et des analyses d'autres sciences : La gestion est donc une **science hybride** au carrefour de différentes disciplines : entre les sciences « exactes »

¹ Charron J.-L., Sépari S. et F. Bertrand (2014), *Management*, 4^e ed. Dunod.

(mathématiques, statistiques, recherche opérationnelle qu'elle utilise) et les sciences humaines (sociologie, psychologie).

Leçon 2. Les diversités économique et juridique de l'entreprise

Nous continuerons à mettre en évidence le caractère pluriel de notre objet d'étude. Dans cette leçon, aborderons la diversité des entreprises selon les critères économique et juridique, lesquels se déclinent en plusieurs autres critères :

- La diversité économique
- La diversité juridique

1 LA DIVERSITE ECONOMIQUE

Selon le critère économique, nous pouvons opérer une :

- Classification selon le **type d'activité** : en introduisant les notions de branche ; secteur ; filière.
- Classification selon la **dimension**, c'est-à-dire selon la taille.

Cette classification économique permet d'effectuer des regroupements et comparaisons dans des travaux de présentation ou dans des études d'analyses. Toutefois, une certaine vigilance doit être prise en effectuant des comparaisons dans l'espace (par exemple entre pays, voire définition PME ci-dessous).

1.1 CLASSIFICATION SELON L'ACTIVITE

Trois concepts permettent de décrire l'activité productive :

Branche : Une branche regroupe les entreprises fabriquant le **même produit** (agriculture, industries bâtiments et travaux publics, commerce, transport, ...). On regroupe dans une branche les "parties d'entreprises" qui produisent la même chose. C'est une logique de **produits**. Une entreprise ayant plusieurs activités appartiendra à plusieurs branches.

Secteur : Le secteur regroupe les entreprises ayant la **même activité principale**. C. Clark et J. Fourastié sont les premiers à avoir proposé la distinction : secteur primaire ; secondaire ; tertiaire.

Filière : La filière (en économie industrielle¹) : enchaînement d'activités allant de l'extraction à la commercialisation (exemple : filière textile, filière lait, etc.).

¹ Car le terme est utilisé dans d'autres formes d'organisation, dans la délinquance par exemple).

La classification de C. CLARK (1947)¹ permet de regrouper les activités en 3 secteurs :

- Primaire
- Secondaire
- Tertiaire

1.1.1 Le Secteur primaire

Le secteur primaire : Il désigne l'ensemble des activités économiques productrices de matières premières. Ce secteur comprend l'agriculture, la sylviculture (arbres, forêts), la pêche et les activités extractives.

Ce secteur qui a perdu régulièrement des emplois, pour se stabiliser autour de 4%. Cause : diminution du nombre d'exploitations agricoles, les fermes restantes ayant une superficie beaucoup plus importante.

1.1.2 Le secteur secondaire

Il regroupe l'industrie, c'est à dire **la transformation continue, sur une grande échelle**, de matières premières en produits de consommation ou de production.

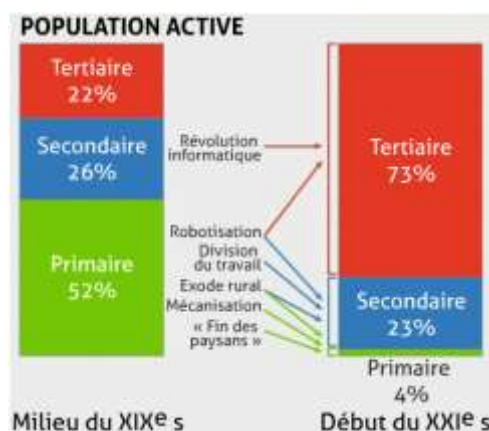
Il est relativement hétérogène : Les industries extractives (minerais, carrières) ; Les industries énergétiques ; Les industries de base qui effectuent les premières transformations ; Les industries de transformation qui agissent à un stade plus élaboré

De 1955 à 1975 (siècle XXe siècle), ce secteur important a vu une augmentation de ses effectifs. Période de reconstruction et de développement des industries lourdes. Depuis 1975 (1^{er} choc pétrolier), l'industrie ne cesse de perdre des emplois (mécanisation, robotisation, délocalisation) au profit du secteur tertiaire.

1.1.3 Le secteur tertiaire

Ce secteur regroupe les « activités de services », marchands ou non marchands. Il représente environ 3/4 des emplois.

Tableau 1. Évolution de la population active



¹ *The Conditions of Economic Progress*, 1940 (date de publication originale).

Critique

Le regroupement en trois grands secteurs est un classement large. Il facilite la comparaison des situations de deux pays ou entre deux périodes ; mais pour une analyse détaillée, l'hétérogénéité des entreprises fragilise la pertinence de ce classement. À titre illustratif :

- Le secteur primaire recouvre des réalités économiques très contrastées (exploitations agricoles minuscules, exploitations agricoles gigantesques)
- Dans le secteur secondaire de C. Clark figure le service après-vente qui, à l'époque, était d'un poids négligeable.
- Le secteur tertiaire comprend les services privés et les services publics. De plus, petits services (cordonniers) cohabitent avec des grands services (banques).
- Un secteur « quaternaire » qui regrouperait les activités de haute technologie liées à l'informatique (nouvelle économie) devrait figurer à part.

Remarque

Certains auteurs rajoutent à la classification de C Clark le « **secteur quaternaire** » pour désigner les activités relatives à l'information grâce au développement des TIC, notamment les sociétés de conseil informatique.

1.2 CLASSIFICATION SELON LA TAILLE

Les critères de la taille utilisés sont nombreux : **Le chiffre d'affaires, l'effectif, le Résultat net...** D'autres critères sont utilisés en fonction du contexte d'étude : la valeur ajoutée, le montant des capitaux propres, la part du Chiffre d'affaires exporté...

Selon les critères de la taille, peuvent être distinguées les formes suivantes :

- PME
- Groupe
- Filiale
- Prise de participation

1.2.1 PME

La définition juridique d'une PME, mais basée sur des critères économiques est donnée par la loi d'orientation sur la promotion de la PME, loi n°01-18, du 12 décembre 2001 (JORA du 15/12/2001).

Dans l'article 4, il est écrit : « *c'est une entreprise de production de biens et/ou de services... employant 1 à 250 personnes... dont le chiffre d'affaires (CA) annuel \leq 02 milliards de DA et dont le total du bilan annuel est \leq 500 millions de DA... et qui respecte les critères d'indépendance : entreprise dont le capital n'est détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME* ».

L'article suivant distingue entre une ME, PE et TPE, selon les critères suivants :

Tableau 2. Types de PME (Algérie)

Entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires (D.A)	Total bilan (D.A)
Très petite	1 - 9	< 20 millions	< 10 millions
Petite	10 - 49	< 200 millions	< 100 millions
Moyenne	50 - 250	200 millions - 2 milliards	(100 - 500) millions

Notons que ce critère de taille diffère d'un pays à un autre. Par exemple :

Tableau 3. Typologie des PME (comparaison USA et France)

Aux USA	1-250	Petite entreprise
	250-500	Moyenne entreprise
	> 500	Grande entreprise
En France	0-9	Très Petite entreprise
	10-49	Petite entreprise
	50-499	Moyenne entreprise
	> 500	Grande entreprise

Ce qu'il faut retenir de cette comparaison c'est l'attention que nous devons porter lorsque nous effectuons une comparaison dans l'espace. Il faut tenir compte de la spécificité du tissu économique de chaque pays.

1.2.2 Notion de Groupe

Le **groupe** « *est un ensemble de sociétés ayant des relations financières et économiques et contrôlées soit par une société-mère, soit par une société de portefeuille (holding)* ».

On parle de :

- Filiales \Rightarrow lorsque le contrôle est $\geq 50\%$
- Prise de participation \Rightarrow lorsque le contrôle est entre 10% et 50%

2 LES DIFFERENTES FORMES JURIDIQUES DE L'ENTREPRISE

La diversité des entreprises peut aussi être mise en évidence à travers la présentation des différentes formes juridiques reconnues par le droit commercial. Il serait donc intéressant de connaître ces formes et surtout pouvoir faire le choix entre elles en fonction de leurs avantages et inconvénients. Répondre à un ensemble de questions peut nous guider dans ce choix.

Rappelons que le **statut juridique** d'une entreprise, d'où découle une multitude de formes de sociétés, est un ensemble de règles définissant:

- la propriété des outils de production
- les responsabilités à l'égard des tiers
- le partage des bénéfices
- les modes de gestion

2.1 LES FORMES JURIDIQUES DES ENTREPRISES DU DROIT ALGERIEN¹

Le droit commercial algérien a institué les formes suivantes de sociétés (voir Encadré) :

- Les entreprises individuelles.
- SARL : Société à responsabilité limitée.
- EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (SARL unipersonnelle).

¹ LIVRE V : DES SOCIÉTÉS COMMERCIALES, articles 544 – 840 du code de commerce, 2007

- SNC : Société en nom collectif.
- SCS : Société en commandite simple.
- SPA : Société par action (société anonyme en droit français).
- SCA : Société en commandite par action.

Encadré : les formes juridiques de sociétés en droit algérien

Le livre 5 du code de commerce, publié pour la première fois en Algérie par le biais de l'Ordonnance du 26 septembre 1975 est consacré aux sociétés commerciales.

Les formes juridiques des sociétés en Algérie sont très proches des formes connues en France (SARL, Sociétés par Actions...etc).

De quelques règles communes :

L'Art.544 du Décret législatif n°93-08 est venu préciser que le caractère commercial d'une société est déterminé par sa « forme ou par son objet. Sont commerciales à raison de leur forme, et quel que soit leur objet, les sociétés en nom collectif, les sociétés en commandite, les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés par actions ».

Les statuts de la société commerciale doivent être établis par un notaire.

La durée de la société commerciale ne peut excéder 99 ans. (Article 546).

Personnalité morale : La société jouit de la personnalité morale qu'à compter de son immatriculation au registre du commerce. (Article 549). Le Centre National du Registre du Commerce (CNRC) doit recevoir, pour publication, tous les actes constitutifs et les actes modificatifs des sociétés commerciales.

Capital social : Le montant du capital social qui est déterminé par les statuts de la société est fixé à 100.000 DA pour une SARL, et à 1 Million de DA pour une société par actions (exception faite des établissements financiers et des sociétés d'assurances qui obéissent à une réglementation particulière). La création d'une société nécessite un acte authentique effectué par un notaire, une inscription au registre du Commerce, ainsi qu'auprès des services fiscaux et sociaux.

Elles peuvent être contrôlées à 100% par des personnes physiques ou morales étrangères, ces dernières n'ayant pas besoin d'agrément particulier pour souscrire tout ou partie du capital.

Types de sociétés et caractéristiques principales

La société en nom collectif : (articles 551 à 563 du Code de commerce)

- Minimum 2 associés.
- Tous les associés ont la qualité de commerçant et sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes sociales.
- Les parts sociales sont nominatives et ne peuvent être cédées qu'avec le consentement de tous les associés.

La société en commandite

Il y a deux types d'associés, les commandités et les commanditaires

- la **société en commandite simple** : (Articles 563 bis à 563 bis 10) Ses règles sont calquées sur celles de la société en nom collectif. Elle est composée des commandités dont le statut est identique à celui des associés d'une société en nom collectif, et les commanditaires répondent que du passif social qu'à concurrence de leurs apports.

- la **société en commandite par actions** : (Articles 715 ter à 715 ter 10) cette société est une forme hybride de la société en nom collectif et de la société par actions.

La société à responsabilité limitée (SARL)¹ (Articles 564 à 591)

- 1 ou plusieurs associés (20 au maximum)
- Elle correspond généralement au statut d'une petite et moyenne entreprise. Le capital ne peut être inférieur à 100.000 DA et est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1.000 DA au moins.

La société unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) créée par l'Ordonnance n° 96-27 du 9

décembre 1996 a introduit ce type de société pour favoriser les petits entrepreneurs. La société par actions (SPA) (Articles 592 à 715 bis 132) minimum 7 actionnaires

¹ Une loi a été récemment publiée, loi n°15-20 du 30/12/2015 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26/09/1975 et a introduit des changements concernant la SARL. Le nombre maximum d'associés est porté de 20 à 50. Concernant, le capital social minimum exigé, celui-ci est désormais librement fixé

La société par actions existe sous deux formes : celle faisant appel public à l'épargne et dans ce cas le capital ne peut être inférieur à cinq millions de DA. Celle ne faisant pas appel public à l'épargne avec un capital social supérieur à un million de DA
Elle est gérée par un directoire et un conseil de surveillance ou par un conseil d'administration.

Le groupement de sociétés

Ce groupement peut être constitué sans capital, entre deux ou plusieurs personnes morales, pour une durée déterminée et ceci en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou accroître les résultats de leurs activités peuvent être contrôlées à 100% par des personnes physiques ou morales étrangères, ces dernières n'ayant pas besoin d'agrément particulier pour souscrire tout ou partie du capital.

Fiscalité des entreprises :

Les entreprises sont assujetties en Algérie au paiement de quatre impôts principaux : l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), la taxe sur l'activité professionnelle (TAP), le versement forfaitaire (VF) et la taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

- L'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) est dû par les sociétés de capitaux et les sociétés mixtes. Les sociétés de droit algérien ainsi que les sociétés étrangères sont soumises à l'IBS à raison des bénéfices réalisés en Algérie
- Le versement forfaitaire : Les salaires et traitements versés par les sociétés sont assujettis à un versement forfaitaire au taux de 1% déduction faite de la cotisation ouvrière de sécurité sociale et des retenues pour retraite. Ce versement est déductible du bénéfice imposable
- La taxe sur les activités professionnelles : La TAP est établie sur le chiffre d'affaires réalisé hors TVA. Le chiffre d'affaires est déterminé compte tenu de réfections de 30 % et 50 % déterminées par la loi. Le taux de cette taxe est de 2 %. Cette taxe est déductible du bénéfice imposable
- La taxe foncière sur les propriétés bâties. La base imposable de la TFPB est constituée par la valeur fiscale locative de la propriété imposable. Cette base est déterminée après application d'un taux d'abattement de 2 % l'an, sans toutefois excéder 40 %. Pour les usines toutefois, le taux d'abattement est fixé à 50 %. Le taux de la taxe foncière sur la propriété bâtie est de 3 %.
- La taxe foncière sur les propriétés non-bâties. Le taux de la taxe foncière sur les propriétés non bâties situées en zone non urbanisée est de 5 %. En zone urbanisée, ce taux varie en fonction de la surface considérée : 5 % (moins de 500 m²), 7 % (500 m² à 1000 m²) ou 10 % (plus de 1000 m²).
- L'imposition du chiffre d'affaires : la TVA. Le chiffre d'affaires des sociétés est soumis au paiement de la TVA comprise dans le prix de vente des produits. La TVA est déductible. La TVA est perçue à deux taux : taux normal = 17 % ; taux réduit = 7 %

Source URL: <http://www.blogavocat.fr/space/chems-eddine.hafiz/content/les-differentes-formes-de-societescommerciales-de-droit-algerien-b76665b3-2a34-4811-99f7-fa607343fe56>

Source : Par chems-eddine.hafiz

La présentation détaillée de ces formes fera l'objet de séances de TD, nous nous contenterons de résumer les différences dans le tableau synoptique suivant :

Tableau 4. Tableau comparatif des formes juridiques de sociétés dans le droit commercial algérien. Une comparaison avec le droit français est mise en évidence (source : élaboré par nous-mêmes en comparaison avec les données de l'Agence pour la création d'entreprise (APCE) en France

S'il n'est pas fait mention d'une quelconque distinction, le critère retenu serait donc le même en droit algérien et en droit français.

Critère	EI	EURL	SARL¹	SPA	SNC
Nombre d'associés requis	Entrepreneur individuel unique	1 seul associé (personne physique ou morale)	2 min. à 100 max. (Fr) 2 min. 50 max. (Dz)	7 min. pas de max.	2 min. pas de max.
Capital minimum	Absence de notion de capital social	Fixé librement	Fixé librement	1 million DZ (37000€ en Fr) s'il n'y a pas recours à l'épargne public 5 millions DZ (225000€ en Fr) s'il y a recours à l'épargne public	Fixé librement
Qui dirige l'entreprise ?	Entrepreneur individuel	Gérant (personne physique obligatoirement), soit un associé ou un tiers	1 ou plusieurs personnes, physiques obligatoirement, soit associé(s) ou tiers	Le conseil d'administration (3 membres min. 12 max. DZ et 3 min. et 18 max. Fr)	1 ou plusieurs personnes physiques
Responsabilité des associés envers les dettes	Entrepreneur individuel seul responsable sur l'ensemble de ses biens personnels	Responsabilité limitée au montant des apports	Responsabilité limitée au montant des apports	Responsabilité limitée au montant des apports	Tous responsables indéfiniment et solidairement sur l'ensemble des biens et services
Responsabilité des dirigeants	Responsabilité civile et pénale				
Mode d'imposition	IRG	IBS (obligatoire en droit DZ) Choix entre IR (régime BIC ou BNC) ou IS	IBS (obligatoire en droit DZ) Choix entre IS ou IR (Fr)	IBS	Chaque associé est personnellement imposé à l'IRG
Régime fiscal des dirigeants	IRG (catégorie BIC ou BNC)	EURL à l'IRG (IRG catégorie BIC ou BNC) (Fr)	Traitements et salaires (Dz et Fr), sauf si option de la société pour l'impôt sur le revenu (Fr)	Traitements et salaires pour le Président du CA	IRG (catégorie BIC)

¹ Loi n° 15-20 du 18 Rabie El Aouel 1437 correspondant au 30 décembre 2015 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce

		ou EURL à l'IBS (Traitement et salaires) (Fr et Dz)			
Régime social du dirigeant	Travailleur non salarié	Travailleurs non-salariés (cas gérant unique) Régime assimilé salarié (cas Gérant 1 personne tiers)	Gérant minoritaire (assimilé-salarié) Gérant majoritaire (travailleur non salarié)	Président (assimilé-salarié) Les autres membres du CA (non rémunérés donc aucun régime social)	Travailleur non salarié
Régime social des associés	Absence d'associés	Travailleurs non-salariés	Travailleurs salariés (s'il y a un contrat de travail)	Travailleurs salariés	Travailleurs non-salariés
Qui prend la décision	L'entrepreneur individuel seul	Le gérant	Cas des décisions de gestion courante (Gérant) Cas des décisions dépassant le pouvoir du gérant (AG)	Cas des décisions de gestion courante (le DG, s'il n'y pas de PDG) Cas des décisions dépassant le pouvoir du DG (AG)	Idem SARL
Désignation d'un commissaire aux comptes (obligation)	Non	Non	Non sauf si (bilan >1,5 million €, CA>3,1 million € et effectif>50 salariés) Fr	Oui	Idem SARL
Comment transmettre l'entreprise ?	Cession du fonds	Cession des parts sociales	Idem	Cession des actions	Cession des part à l'unanimité

Légende : Dz= droit algérien ; Fr = droit français ; IBS(Dz) = Impôt sur le bénéfice des sociétés ; IS(Fr)= impôt sur les bénéfices ; IRG(Dz) = impôt sur le revenu global ; IR(Fr)=impôt sur le revenu ; BIC=bénéfices à caractère commercial et industriel ; BNC = bénéfices non commerciaux ; CA = Conseil d'administration ; AG = Assemblée générale ; DG= Directeur général ; PDG=Président directeur général

2.2 AUTRES CRITERES JURIDIQUES DE DISTINCTION

Le critère juridique permet de mettre en évidence plusieurs autres distinctions :

- par le nombre d'associés : distinction Entreprise individuelle/entreprise sociétaire (société)
- par le type de propriété (détenteur du capital social de l'entreprise) : distinction entreprise publique/privée/mixte/coopérative
- par rapport à la dissociation ou non de la personnalité juridique de l'entreprise avec celles de ses associés/actionnaires : distinction sociétés de personnes (SNC, SCS)/sociétés de capitaux (SPA, SCPA)
- par rapport au risque encouru par les associés : distinction société à risque limitée/société à risque illimité ;
- par rapport au caractère pécuniaire ou non de l'activité exercée : distinction sociétés civiles/sociétés commerciales

Leçon 3. La diversité des approches théoriques

En abordant la diversité des approches théoriques des entreprises, nous substituerons le concept d'entreprise par celui d'**organisation**. Ce choix se justifie par le fait que le terme organisation est plus générique comparé à celui d'entreprise. Les aspects sociaux et psychologique étant prépondérant dans l'explication de la nature de la firme, du moins pour certains courants d'école, le terme organisation est donc plus approprié dans ce cas.

1 LE CONCEPT D'ORGANISATION : RAPPEL DES DEFINITIONS

Henry Mintzberg dans « le Management » écrivait :

*« Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et se sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon, à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations. [...] Et, notre dernière heure venue, ce seront encore des organisations qui s'occuperont de nos funérailles ».*¹

F. François Pichault² définit l'ORGANISATION comme étant un système d'action collective

- dont le problème majeur consiste à définir des modes de coopération efficaces entre ses membres
- articulé autour d'une structure hiérarchique et traversé par de multiples jeux de pouvoir
- caractérisé par la poursuite de certains objectifs
- qui doit faire face à un contexte particulier et établir avec lui des relations durables

Pour S. P. Robbins (1987)³ une organisation est un « **ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants** ».

¹ Henry MINTZBERG : *Le management – voyage au centre des organisations*, les Editions d'organisation 1990

² Cours INTRODUCTION A LA THEORIE DES ORGANISATIONS : <http://www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/ITO/syllabus%20ITO.pdf>

³ Robbins S.P., *Théorie des organisations*, Prentice Hall, 1987. Voir aussi Robins, Judge et Tran (2014) Stephen Robins, Timothy Judge et Véronique Tran, *Comportements organisationnels*, Pearson, 2014.

Par ailleurs, en se référant à la théorie de l'iceberg organisationnel (Y. Tellier¹), nous pouvons dire que l'entreprise n'est pas seulement un objet d'étude pluriel et que la nature de cet objet reste encore à identifier, puisque la partie invisible de l'iceberg, soit 90% environ est inconnue. Les dimensions sociales, psychologiques, stratégiques ... sont si importantes que les divergences dans la perception de la nature de l'entreprise sont palpables. D'où la préférence de l'usage du terme d'organisation.

Nous aborderons dans ce qui suit l'évolution des différentes conceptions de l'entreprise en distinguant trois grandes phases :

2 LES PREMIERES ANALYSES : LES ANALYSES CLASSIQUES DES ORGANISATIONS : UNE ORGANISATION SIMPLISTE ET MECANISTE

Les approches théoriques qui se sont intéressées à la nature de la firme sont très nombreuses. Elles peuvent être classées de plusieurs manières. Pour des objectifs didactiques, nous proposons de les regrouper selon le critère simplifié/complexe pour décrire la nature de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons distinguer les approches ayant une vision simpliste et mécaniste des approches qui la conçoivent comme un système complexe.²

2.1 L'ECOLE CLASSIQUE (DEBUT 20^E SIECLE)

D'après les auteurs de cette école, l'objectif de l'organisation est la **maximisation** du profit. L'hypothèse principale soutenue est celle de la **rationalité parfaite (illimitée)**. Celle-ci est définie différemment chez les auteurs de ce courant :

2.1.1 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

F. Taylor, ingénieur américain, défend l'idée de la **rationalité productive**.

L'**Organisation Scientifique du Travail OST** est la traduction matérielle de cette rationalité. Elle est l'unique voie permettant à l'entreprise de maximiser son profit « *the one best way* ».



Le principe fondateur de la démarche réside dans une double division du travail :

1. Une **division verticale du travail**, soit la stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers.

Avant Taylor, les ouvriers conçoivent eux-mêmes leurs méthodes de travail, ce qui se traduit par un climat de « flânerie systématique » et une productivité très médiocre.

Pour Taylor, le rôle de l'encadrement doit consister à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, de leur fournir les outils et formations appropriés, et de leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.

¹ In Roger Tessier et Yvon Tellier, Méthodes d'intervention développement organisationnel, Presses de l'Université du Québec, 1992.

² Cette façon de classer les approches théoriques est aussi celle retenue par Charron J.-L. et Sépari S., Organisation et gestion de l'entreprise, 3^e éd. Dunod, 2004.

2. Une **division horizontale du travail**, soit une répartition optimale entre postes de travail, de façon à minimiser les doublons et les ambiguïtés.

2.1.2 Henry Fayol (1841 – 1925)

H. Fayol, ingénieur civil des mines français, quant à lui, considère que c'est la **rationalité administrative** qui permet à l'entreprise d'être productive.

Fayol fut l'un des premiers à rationaliser et à formaliser les concepts modernes de gestion. Selon lui, il existe six (cinq plus un) groupes d'opérations ou fonctions essentielles dans l'entreprise ⁴ :



Cinq 5 fonctions dites verticales ou spécifiques

1. Technique : Produire, transformer et fabriquer
2. Commerciale : Achat, vente et échange
3. Financière : Rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux
4. De sécurité : Protection des personnes et des biens
5. De comptabilité : Calcul de paie et des statistiques (recensement des actifs et du patrimoine)

et 1 activité horizontale ou transverse. C'est la fonction **administrative** laquelle regroupe selon Fayol les tâches suivantes : Prévoir/Planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC).

Pour certains, on doit à Fayol le titre de père du management. Il a en effet initié 14 principes d'administration qui restent d'actualité (du management). Ces principes sont :

1. La division du travail
2. L'autorité
3. La discipline
4. L'unité de commandement
5. L'unité de direction
6. La subordination des intérêts particulier à l'intérêt général
7. La rémunération
8. La centralisation
9. La hiérarchie
10. L'homme qu'il faut à la place qu'il faut (l'ordre)
11. L'équité
12. La stabilité du personnel
13. L'initiative
14. L'union du personnel

2.1.3 Max Weber (1864-1920)

M. Weber, Sociologue et avocat allemand, l'organisation dont la structure est **bureaucratique (rationalité bureaucratique)** est la structure la plus performante. Les propriétés de l'organisation bureaucratique chez Weber sont les suivantes :



- Une structure hiérarchique
- Les compétences clairement définies
- Les rémunérations sont fixes et dépendent des responsabilités et du niveau hiérarchique
- La discipline est stricte
- Des règles écrites anticipent toutes les situations

Par ailleurs, M. Weber opère une distinction entre 03 sources de pouvoir (fondements de l'autorité) :

1. L'organisation **traditionnelle** : le pouvoir est dû au statut du dirigeant (propriété de l'entreprise). La succession est souvent familiale.
2. L'organisation **charismatique** : L'autorité provient des qualités du dirigeant. Elle n'est pas transmissible.
3. L'organisation **rationnelle** : La fonction exercée (en termes de compétences) confère le pouvoir. Weber considère ce type d'organisation comme le plus efficace.

Les principales critiques que l'on peut adresser à l'égard de l'approche classique sont les suivantes :

- L'hétérogénéité des organisations n'est pas prise en compte ;
- Le grand nombre de besoins humains ne sont pas retenus ;
- Les relations entre les personnes ne sont pas traitées ;
- Les interactions entre l'environnement et l'organisation sont ignorées.

2.2 L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES RH (DEBUT 20^E S. – MILIEU 20^E S.)

Plusieurs auteurs font partie de cette école. Chacun d'eux va insister sur un aspect particulier pour mettre en valeur la dimension humaine. Ainsi, nous avons :

- G.E. Mayo (1880-1949) : L'importance de l'appartenance à un groupe
- K. Lewin (1890-1947) : La dynamique du groupe
- A. Maslow (1908-1970) : la pyramide de hiérarchisation des besoins
- F. Herzberg (1959) : La théorie des deux facteurs
- D. McGregor (1906-1964) : Les théories X et Y.

2.2.1 MAYO George Elton, psychologue et sociologue australien, père fondateur de la sociologie du travail

MAYO effectue une expérience, rendue célèbre sous le nom d'effet Hawthorne, au sein de l'usine Western Electric Company (Chicago) entre 1924 et 1932. L'enquête est basée sur la remise en cause du postulat taylorien selon lequel la productivité des salariés dépend des **conditions matérielles de travail**. Selon lui, d'autres variables psychosociologiques apparaissent :



- Un style de direction plus participatif améliore les rapports avec la hiérarchie.
- Le besoin de reconnaissance (statut social).
- Le sentiment d'appartenance à un groupe.
- La satisfaction de besoins sociaux (sécurité...).
- La participation à la recherche d'objectifs communs.
- L'existence de leadership informel en dehors de toute structure hiérarchique.

2.2.2 LEWIN Kurt : leadership et dynamique de groupe

Selon Kurt Lewin est psychologue américain d'origine allemande. Ses travaux portent sur le leadership et la dynamique de groupe. Selon lui, il est plus aisé de faire évoluer un groupe qu'une personne isolée. Lewin teste trois modes de commandement :



- Le leader **autoritaire** donne des ordres et est éloigné de ses subordonnés.
- Le leader **démocratique** dirige le groupe en acceptant les remarques, la discussion.
- Le leadership du **laisser-faire** implique que les directives, les informations sont sollicitées par le groupe. Le manager ne s'implique pas.

Il recommande la deuxième forme de gestion de groupes (le style démocratique).

2.2.3 MASLOW Abraham : La Théorie des besoins

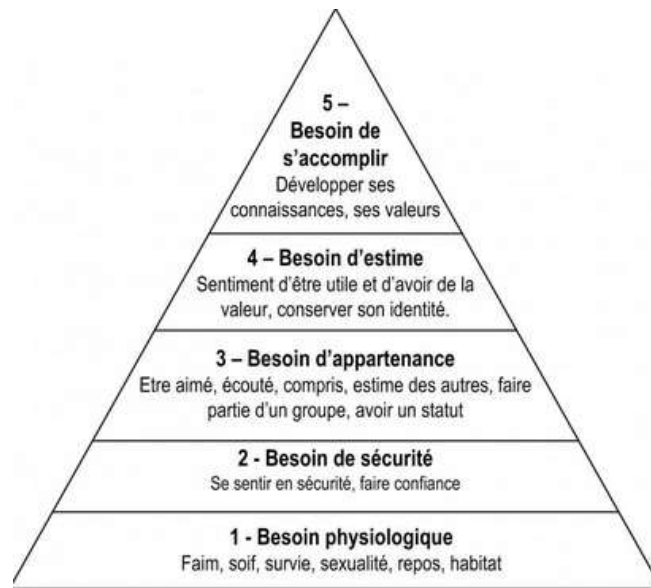
Maslow, psychologue, propose une hiérarchisation des besoins (pyramide des besoins). Allant de la base de la pyramide au sommet, cinq types de besoins sont identifiés :



- a. Besoins physiologiques (nourriture, logement, vêtements) ;
- b. Besoins de sécurité (emploi, avenir) ;
- c. Besoins d'appartenance (accueil, intégration dans le groupe de travail) ;
- d. Besoins de considération (reconnaissance de sa valeur, estime, dignité) ;
- e. Besoins de réalisation (création et accomplissement).

Pour Maslow, un besoin non satisfait reste source de motivation.

Tableau 5. Pyramide des besoins de Maslow



La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

2.2.4 HERZBERG Frederick : théorie des deux facteurs, théories des besoins et des motivations

Les travaux de Herzberg Frederick, psychologue américain, portent sur l'enrichissement des tâches au travail. Dans sa théorie, Herzberg stipule que la satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail agissaient de manière indépendante. Ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction. De même, le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction. Il est donc possible pour un employé d'être à la fois satisfait et insatisfait dans son travail. L'auteur distingue entre :



- Les **facteurs d’hygiène** : sont des facteurs sécurisants (d’ambiance), qui doivent être réalisés sous peine d’insatisfaction ; ils ne sont cependant pas source de motivation, seule leur absence est un frein. Exemple : conditions de travail et de rémunération.
- Les **facteurs motivants (valorisants)** : qui sont source de motivation (besoin de participation, besoins d’accomplissement, de créativité, ...) ;

Ces deux facteurs ressemblent à ceux de Maslow. Pour motiver le salarié, Herzberg préconise **l’enrichissement des tâches**.

Mais, il est difficile de différencier facteurs de satisfaction et d’insatisfaction car ils ne sont pas précisément listés.

2.2.5 McGREGOR Douglas : Les Théories X et Y

McGREGOR Douglas (1906-1964) est professeur de management à la *Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT)*. D'après lui, la **nature des hommes** peut être différente selon deux **systèmes de valeur** distincts :



1. Selon la **théorie X**, l'homme n'aime pas travailler, n'est pas ambitieux et rejette les responsabilités. Cette vision, en général celle des dirigeants, sous-entend que l'homme doit être dirigé, contrôlé.
2. D'après la **théorie Y**, l'homme est motivé par son travail qui est source de satisfaction. Il accepte les responsabilités et sait faire preuve de créativité, d'initiative. McGregor considère que ce type de management est plus adapté à l'homme.

L'observation empirique réalisée par McGregor révèle que le type de pratique (plutôt X ou plutôt Y) d'une organisation (ressources humaines et comportement organisationnel) s'explique essentiellement par les valeurs et postulats mis en avant par ses dirigeants. Ce qui peut contribuer à la création d'une situation problématique quand valeurs et postulats ne correspondent pas ou trop peu aux attentes et/ou aux possibilités fondamentales des personnes, membres de l'organisation.

Leçon 3 bis. L'enrichissement des analyses classiques par les approches systémiques

Introduction

Les approches systémiques dépassent la conception restrictive de l'entreprise. Pour la prise en compte de la complexité de cet objet d'étude et coller le mieux à sa réalité, une vision de l'entreprise – système s'impose. Cette approche est dominante aujourd'hui.

3 LES APPROCHES SYSTEMIQUES

Plusieurs écoles sont regroupées sous la houlette de cette approche. Nous citerons deux écoles :

- L'école de la décision
- L'école de la contingence

Quant aux nouvelles théories de la firme, théories dites **contractuelles** (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, des droits de propriété), elles feront l'objet d'étude dans le cadre du module de l'économie de l'entreprise.

3.1 CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DE CES ETUDES

- La prise en compte de l'influence de l'environnement
- Les relations structure/environnement
- La flexibilité
- La différenciation et l'intégration
- Le rôle de la coordination

L'analyse **traditionnelle**, dite « analyse analytique », découpe l'entreprise en fonctions et services indépendants les uns des autres et la décrit par son **objectif final**.

Or l'entreprise doit être considérée comme un **tout**. L'analyse systémique privilégie cette approche **globale** des phénomènes. Sont étudiés alors les **flux** qui existent alors entre le système et son environnement.

La définition suivante en résulte : « *L'entreprise est un système, c'est à dire un ensemble d'éléments qui forment un tout et qui sont en interaction en vue d'atteindre un objectif* ».

On parle aussi de Systèmes ouverts, sous-entendu ouverts sur l'environnement. Le système est dit qu'il est **dynamique** car il met en relation des **flux** (de travail, de monnaie, de matières ...).

Une autre définition donnée par (De Rosnay,1975)¹ s'impose. Ainsi, un système peut se définir comme un « *ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but* »

De cette définition, il découle qu'un système peut se caractériser par les éléments suivants :

- Une **frontière** qui le délimite par rapport à l'environnement dans lequel il est plongé ;
- Une **finalité** ou l'intention d'atteindre un objectif fixé ;
- Son **évolution** dans le temps (passé, présent et à venir) ;
- Son **organisation** c'est-à-dire sa structure (les éléments qui le composent et les relations qui les relient) ainsi que ses processus (*).

(*) Un processus peut se définir comme « *un ensemble d'activités, en interaction, organisées en fonction d'un objectif précis* ».

3.2 L'ECOLE DE LA DECISION

Le point de départ de l'analyse est le suivant : les dirigeants des entreprises sont confrontés quotidiennement à des choix de décisions. À partir de cette constatation, certains auteurs ont centré leur réflexion sur la **prise de décision**. Ils ont commencé par définir l'entreprise comme un **lieu de décision** et ont ensuite étendu leur analyse à différents points :

- Les enjeux du pouvoir ;
- Le partage du pouvoir ;
- La subjectivité du processus décisionnel et donc l'analyse de sa rationalité.

Trois auteurs intègrent cette école :

3.2.1 H. Simon (1960) : la rationalité limitée ou procédurale

H. Simon (1960) est économiste et sociologue américain ayant reçu le « prix Nobel » d'économie en 1978. Il avance la notion de **rationalité limitée**. Simon s'est démarqué de la « rationalité **substantive** » (*substantive rationality*) et s'est tourné vers la **rationalité procédurale**. La rationalité substantive est comprise comme la rationalité parfaite des néo-classiques et d'une partie de l'école autrichienne, qui suppose que de facto l'individu dispose de toute information et de suffisamment de capacité de "calcul" pour prendre la **décision optimale**.

Pour Simon **l'intérêt : de l'organisation dans le processus de décision** est triple²

- la création et l'utilisation de procédures routinières permet de mieux faire face à l'incertitude,
- l'organisation permet de diviser le processus de décision entre plusieurs agents,
- le fractionnement de la prise de décision permet de limiter le risque d'erreur et peut aider à la correction des erreurs de décision.



¹ Joël Fromet de Rosnay, né le 12 juin 1937 à Curepipe (Île Maurice), est scientifique, prospectiviste, conférencier, écrivain français. Définition du système dans son livre : Rosnay de, Le microscope, vers une vision globale, Paris, Ed. Du Seuil, 1975, 295 p.

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Herbert_Simon#cite_note-7

Simon analyse tout le processus de décision, y intègre les motivations et capacités du décideur et en conclut à la rationalité limitée du processus de la prise de décision (voir chapitre les décisions).

3.2.2 J. March (1969) : théorie des anarchies organisées

March, professeur émérite à Stanford, est un des pionniers de la théorie des organisations. Il s'associe à Simon dans son analyse et développe un modèle de participation selon le principe contribution/rétribution. Leur livre « *Les organisations* », est à l'origine de la **théorie comportementale de l'entreprise**.



La théorie du comportement de la firme a pour objet de montrer que toute organisation recourt à ses « **répertoires de programmes d'actions** » (ses **routines**) afin de traiter une gamme variée de situations. Quatre concepts sont mobilisés dans cette approche :

- Élimination de l'incertitude
- Recherche de la problématique
- Résolution des conflits par ordre des préférences conjointes de l'employeur et de l'employé
- L'apprentissage organisationnel : les organisations sont des structures réactives

En plus, March développe une **théorie des anarchies organisées** (le **modèle de la poubelle**) dans laquelle le processus décisionnel est caractérisé par des problèmes, des participants et des solutions qui se présentent de façon aléatoire.

3.2.3 Richard Michael Cyert l'organisation : une « coalition politique »

Richard Michael Cyert (1969) est économiste américain, statisticien et théoricien de l'organisation. Avec J. March, il développe la théorie comportementale de la firme où l'entreprise est considérée comme une « **coalition politique** ». Selon eux, l'organisation n'est pas un ensemble cohérent et stable, mais elle est **un système dynamique**, c'est-à-dire un lieu d'entente, mais aussi de complicité politique et de compromis, de négociations. Ils se sont donc intéressés aux **stratégies d'influence** des uns et des autres (les groupes d'acteurs ayant leurs propres intérêts) et aux modes de **résolution des conflits** (recherche du compromis).



3.3 L'ECOLE DE LA CONTINGENCE

La notion de contingence réfute l'hypothèse classique qu'il existe une structure idéale. D'après les auteurs de cette approche, l'efficacité d'une structure dépend de son **environnement** et des **caractéristiques** (ex : stratégie, culture, taille, technologie...) **de l'organisation**. Par conséquent, l'organisation est assimilée à un **système organique** évoluant dans son éco-système.

« Une des spécificités de la théorie contingente est de penser la vie des organisations comme un ensemble de variables qui forment entre elles des ensembles plus ou moins cohérents. Au-delà de leur diversité, les organisations sont d'abord et avant tout caractérisées par la manière de structurer le travail de leurs membres »¹.

¹ <http://www.institut-numerique.org/42-analyse-de-lorganisation-521741edd08fc>

Plusieurs auteurs intègrent cette école :

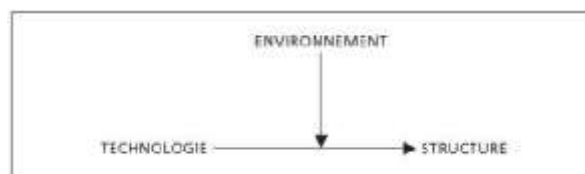
3.3.1 Thomas BURNS et Georges M. STALKER : les deux facteurs de contingence sont l'environnement et la technologie

Malgré leur profil de sociologies, Thomas BURNS et Georges M. STALKER ont publié un livre en management « *The management of innovation*, en 1961 ». Dans ce livre, la variation de la structure est fonction de deux facteurs : Les organisations peuvent varier en fonction de l'environnement dans lequel ils se trouvent ainsi que de la **technologie**.



Les entreprises les plus efficaces sont celles qui ont pu s'adapter rapidement aux contraintes de leur environnement. De plus, celles-ci assurent leur survie.

Tableau 6. Relation (Technologie-Environnement) et Structure



3.3.2 WOODWARD Joan : le facteur de contingence est la technologie

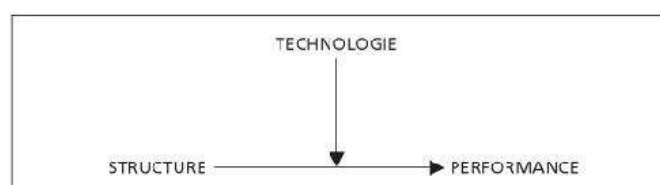
Joan Woodward (1916-1971), professeure de sociologie industrielle et chercheuse en Sociologie des Organisations au Collège impérial de science et de technologie de l'Université de Londres. Selon elle, l'organisation dépend du système de production et il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre. Le facteur de contingence est **la technologie**. Trois types de structures sont alors distingués : Unitaire, Série de masse et Série continue.



1. En production unitaire et en petite série : il faut s'adapter à la demande du client pour concevoir des produits très différents avec une main d'œuvre très qualifiée qui connaît bien son travail; on choisira là une structure de type organique.
2. En production de grande série : les produits ne sont pas différenciés, l'organisation sera mécaniste, de type fordiste.
3. En production continue : c'est la compétence et l'expertise des salariés qui prime avec nécessité d'une très bonne communication horizontale, le rôle du manager sera très important.

Chaque structure doit être adaptée à sa technologie. « *Une production en grande série convient à une structure hiérarchisée avec un fort taux d'encadrement, des productions du type unitaire engendrent des structures plus souples* »¹.

Tableau 7. Relation Technologie – Structure



¹ <http://www.institut-numerique.org/42-analyse-de-lorganisation-521741edd08fc>

3.3.3 LAWRENCE et LORCH : La relation environnement et structure

Paul Roger Lawrence (1922-2011), professeur de comportement organisationnel à la Harvard Business School.



Jay W. Lorsch est professeur de relations humaines à la Harvard Business School. Il a été directeur de recherches de 1991 à 1995, il est également directeur de la «Brunswick Corporation¹».

Lawrence & Lorsch vont s'intéresser à la relation environnement et structure et considère que c'est **l'incertitude de l'environnement** qui explique l'adoption de structures différentes. Cette incertitude est liée à trois facteurs : le changement des conditions de l'environnement, la certitude des informations acquises et la durée nécessaire pour connaître le résultat des décisions.



Selon Lawrence & Lorsch, l'incertitude de l'environnement permettent de distinguer deux comportements pour les organisations :

- La différenciation : l'organisation va développer des caractéristiques particulières en fonction des contraintes de l'environnement, tant du point de vue technique qu'humain. Ces sous-ensembles sont autonomes.
- L'intégration : l'organisation va unifier les fonctions de l'entreprise pour accomplir les objectifs fixés. Les produits, la distribution ou le travail doivent fonctionner de manière cohérente.

Lawrence & Lorsch montrent que selon qu'une organisation soit différenciée ou intégrée, une coordination est nécessaire.

3.3.4 CHANDLER Alfred : le facteur de contingence est la stratégie

CHANDLER Alfred est professeur à la Harvard Business School (1918). Selon Chandler, la structure d'une entreprise est le résultat d'une action collective à laquelle participent notamment les cadres moyens et supérieurs, spécialisés dans les fonctions de contrôle et de stratégie.



À travers quatre exemples historiques, Chandler montre comment la « structure » d'une entreprise est en étroite relation avec la stratégie suivie.

Rappelons que la stratégie renvoie ici à « *l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif* ». Elle conditionne la structure de l'entreprise (facteur de contingence).

3.3.5 MINTZBERG Henry : une synthèse des facteurs de contingence

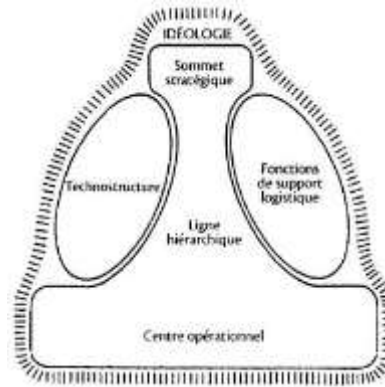
Henry Mintzberg est professeur de management et d'organisation (Canada). On lui doit la définition célèbre de la structure : « *La structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». Elle dépend de l'environnement. Une entreprise n'est pas homogène. Elle est composée d'entités différentes, soumises à des environnements variés. Chaque composante doit être capable de s'adapter à son milieu naturel.



¹ Groupe américain qui construit et distribue des produits de loisirs.

Au début de son analyse, Mintzberg décompose l'organisation en 5 composantes fondamentales et puis il intègre l'aspect idéologique (voir schéma ci-dessous).

Tableau 8. Les composantes d'une structure d'après Mintzberg



Les 4 facteurs de contingence d'une organisation d'après Mintzberg (une synthèse des apports précédents) :

- **L'âge** et la **taille** : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- Le **système technique** est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- Un **environnement** complexe nécessite une structure de type organique.
- Le **pouvoir** est en général centralisé au niveau du sommet, formalisé.

Mintzberg identifie 5 types de structures et 6 mécanismes de coordination nécessaires à la cohérence des actions menées.

Les cinq 5 types de structure sont :

1. La **structure simple**, coordonnée directement par la hiérarchie, particulièrement adaptée aux organisations de petite taille (par exemple : une PME, un petit commerce).
2. La **bureaucratie mécaniste**, coordonnée par les procédures, particulièrement adaptée aux organisations de grande taille à l'activité standardisée (par exemple : une administration publique, une compagnie aérienne, une banque de dépôt).
3. La **structure divisionnalisée**, coordonnée par les budgets, particulièrement adaptée aux organisations de grande taille à l'activité hétérogène, intervenant sur différentes lignes de produits ou services, auprès de différents types de clients et/ou sur différentes zones géographiques (par exemple : une entreprise multinationale, un groupe industriel diversifié).
4. La **bureaucratie professionnelle**, coordonnée par la qualification, particulièrement adaptée aux organisations qui doivent effectuer des tâches très complexes de manière routinière (par exemple : un hôpital, une université, un journal).
5. **L'adhocratie**, coordonnée par la collaboration, particulièrement adaptée aux structures par projet tournées vers l'innovation (par exemple : la Nasa, une société de production cinématographique).

D'après Mintzberg, les six 6 mécanismes permettant d'assurer la coordination des tâches dans une organisation sont :

1. **L'ajustement mutuel** : La réalisation du travail par le biais d'une communication informelle (par exemple deux ouvriers qui communiquent à l'oral).

2. La **supervision directe** : La coordination du travail par l'intermédiaire d'une seule personne, qui donne les ordres et instructions à plusieurs autres personnes travaillant en relation.
3. La **standardisation des procédés** de travail : Elle réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail. Ces standards sont habituellement au niveau de la technostructure.
4. La **standardisation des résultats** : Elle réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail. Les standards sont eux aussi établis par la technostructure.
5. La **standardisation des qualifications** et du savoir : Elle effectue la coordination des différents types de travail par le biais d'une formation spécifique de celui qui exécute le travail.
6. La **standardisation des normes** : Une standardisation à travers laquelle les normes dictent le travail dans sa globalité

CHAPITRE 2. LA CREATION DE L'ENTREPRISE ET SON DEVELOPPEMENT

Introduction

Dans ce chapitre, nous traiterons du processus création d'entreprise. En d'autres termes, il s'agit de mettre en évidence les paramètres (conditions, contraintes, états d'esprit...) à prendre en considération pour réussir la création par l'entrepreneur de son entreprise et assurer son développement.

Évidemment, les procédures pratiques et concrètes, dans le contexte algérien, seront rappelées brièvement. Pour plus de détail, des guides d'information sont disponibles. À titre d'exemple, le site internet officiel intitulé : le portail algérien de création d'entreprise en ligne est utile à consulter (voir adresse :

http://www.jecreemonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=113&lang=fr)

NB : Le lecteur observera la longueur du chapitre en raison des deux annexes insérés à cet endroit.

1 LES 10 ETAPES DE LA CREATION D'ENTREPRISE

Créer une entreprise, en se donnant toutes les chances de succès, nécessite d'agir avec méthode en respectant des étapes chronologiques. Nous proposons donc, de suivre les conseils de l'APCE (Agence française pour la création d'entreprises) tout au long de ces "10 étapes de la création d'entreprise". Nous proposons un résumé succinct de ces étapes, avec évidemment une adaptation au contexte algérien.

1. [L'idée](#)
2. [Le projet personnel](#)
3. [L'étude de marché](#)
4. [Les prévisions financières](#)
5. [Trouver des financements](#)
6. [Les aides](#)
7. [Choisir un statut juridique](#)
8. [Les formalités de création](#)
9. [Installer l'entreprise](#)
10. [Les premiers mois d'activité](#)

Source APCE : <http://www.apce.com/pid216/etapes-de-la-creation.html>

Ces étapes sont réparties en trois leçons comme suit. Notons que les deux dernières étapes sont ignorées ici.

Leçon n°1.

1. [L'idée](#)
2. [Le projet personnel](#)
3. [L'étude de marché](#)

Leçon n°2.

4. [Les prévisions financières](#)
5. [Trouver des financements](#)
6. [Les aides](#)

Leçon n°3.

7. [Choisir un statut juridique](#)
8. [Les formalités de création](#)

L'idée de création, le projet personnel et l'étude de marché

Nous aborderons dans cette leçon les trois 3 premières étapes :

- L'idée
- Le projet personnel
- L'étude de marché

Nous essayerons de répondre aux questions suivantes : quelles sont les caractéristiques de chacune de ces étapes ? quelles sont les démarches opérationnelles à effectuer afin d'avancer dans le processus de création ?

1 L'IDEE

Tout projet de création d'entreprise commence par une idée.

À l'origine de l'idée, diverses sources (expérience, savoir-faire, imagination, concours de circonstances...) mais, le point de départ est toujours l'intuition.

Si l'idée est nouvelle, il faut chercher comment la faire accepter par les futurs clients. En revanche, si elle est classique, il faut penser à son utilité par rapport à celles déjà existantes sur le marché.

En matière de création d'entreprise, toutes les idées sont bonnes et souvent cela n'exige pas une innovation technologique révolutionnaire.

Il existe plusieurs sources d'inspiration pour trouver une idée :

- Créer dans son métier (activité connue)
- Les nouvelles idées, nouvelles tendances
- Déceler une opportunité
- Trouver une application nouvelle à un produit ou service connu
- Créer un nouveau produit ou service
- Consulter des sites internet dédiés aux idées de création

Les exemples abondent dans ce sens. La revue des histoires de la création des produits suivants n'est citée qu'à titre illustratif : le scotch-Brite, le Tipp-Ex, la bande Velcro, les lingettes. Le lecteur est invité à lire sur l'origine de ces produits.

1.1 CREER DANS SON METIER (ACTIVITE CONNUE)

Créer dans une activité connue peut être un facteur de réussite. En effet, créer dans son métier, c'est moins de risque puisque pour le créateur :

- L'idée correspond à un métier qu'il a déjà exercé pendant plusieurs années ;
- Les règles du jeu sont connues. Il y a donc moins d'incertitude et de risque ;
- Les compétences techniques à mettre en œuvre font partie de son savoir-faire...

1.1.1 Les nouvelles idées et les nouvelles tendances : nécessité d'une activité de veille

Le contexte de plus en plus complexe et incertain qui entoure l'entreprise exige d'être toujours en veille. Cette activité consiste, entre autres, à suivre les nouvelles tendances aux niveaux local et mondial en termes de nouveaux produits, de nouveaux modes de consommation et de nouveaux concepts marketing. Les participations aux différents salons nationaux et internationaux, les moyens actuels offerts par les TIC, les consultations des magazines spécialisés (version électronique ou papier) ainsi que les sites internet consacrés aux tendances de notre époque...

1.1.2 Déceler une opportunité

Saisir une opportunité est une caractéristique ou un trait que doit s'approprier un futur entrepreneur.

Pour déceler une opportunité, il convient tout d'abord de se mettre dans une disposition d'esprit favorable, se résumant à :

- Avoir en permanence l'esprit critique pour juger :
 - des situations commerciales présentes ;
 - des réels mérites des positions acquises par certaines entreprises ;
 - des lacunes des systèmes établis ;
 - des défauts des produits ou services offerts...
- Exercer en permanence une grande curiosité intellectuelle : Pour saisir les opportunités, la nécessité d'une disponibilité intellectuelle importante pour s'informer, analyser, comprendre, anticiper, voire prédire certaines évolutions ;
- Faire preuve d'une grande ouverture d'esprit et savoir accepter les apports extérieurs, les savoir-faire ou pratiques différentes qui peuvent ouvrir de nouvelles possibilités commerciales.

L'expression de James Dyson (PDG de Dyson) et inventeur de l'aspirateur sans sac (12 millions d'exemplaires vendus dans le monde) et + de 850 brevets à son actif ! résume cet état d'esprit : « *mon inspiration, qui se nourrit de mes insatisfactions, ne risque pas de tarir* ».

1.1.3 Trouver une application nouvelle

Créer une entreprise à partir d'une application nouvelle consiste à utiliser une technique, un savoir-faire, un produit connu en le transposant dans une autre activité, dans un nouveau contexte ou sur un marché différent.

Les exemples abondent : le stylo pour injection en médecine (pour les diabétiques et autres maladies) ; la bande Velcro citée ci-dessus (application pour les vêtements, la chaussure, la tapisserie...) ...

1.2 CREER UN NOUVEAU PRODUIT OU SERVICE

Créer un nouveau produit ou service nécessite des investissements importants, à cause de la longueur du processus d'innovation. Le risque est donc élevé mais la rentabilité est aussi élevée par rapport à des activités où la concurrence est forte.

1.3 AUTRES VOIES PRATIQUES

Ci-dessous sont proposées quelques orientations pratiques pour se lancer le plus rapidement possible et d'ailleurs, ils sont nombreux à emprunter cette voie !

1.3.1 Rechercher à s'associer à un projet en cours d'élaboration.

Certains ont "le produit" ou "le savoir-faire" mais manquent de moyens ou de compétences. Pour cela, plusieurs pistes :

- Effectuer une veille dans les annonces de "recherches de partenariat", sites de ministères, participations aux salons, etc.
- Se rapprocher des chambres de commerce et d'industrie (CACI), des chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) ou des autres organismes de développement économique local qui proposent souvent ce service. Ces organismes animent des activités de rassemblement des professionnels qui permettent de nouer des relations de partenariat.

1.3.2 Acheter un brevet ou négocier une licence d'exploitation d'un brevet ou d'une marque

Cette pratique est très fréquente. Des exemples de réussite l'attestent. La contrainte essentielle réside dans la disponibilité des ressources financières, en plus du pouvoir de négociation souvent favorable au détenteur du brevet ou de la licence.

1.3.3 Rejoindre un réseau de franchise ou de commerce organisé

La notoriété et l'ancienneté du franchiseur ainsi que l'existence de son réseau apportent (avec les obligations d'information qui leur sont imposées) un certain gage de sécurité pour la réussite de l'entreprise nouvelle. Mais cela ne dispense naturellement pas de questionner soi-même une ou plusieurs entreprises liées avec le concédant ou le franchiseur.

Le porteur du projet de connaître comment protéger son idée. D'une manière générale, on appelle **propriété intellectuelle**, les droits¹ qui protègent les créations "issues de l'activité de l'esprit humain" contre toute appropriation de tiers. Ces droits se divisent en deux branches :

1.3.3.1 Le droit d'auteur

Il protège :

- les œuvres de l'esprit ;
- les œuvres littéraires : thèses, romans, pièces de théâtre, etc.
- les œuvres d'art : peintures, sculptures, œuvres d'arts appliqués à l'industrie, plans d'architectes, photographies, etc.
- les œuvres musicales ou audiovisuelles,

¹ En Algérie, la protection des marques est régie par l'Ordonnance n°03-06 du 19 juillet 2003.

- les logiciels.

1.3.3.2 Les droits de propriété industrielle

Ils se répartissent en deux catégories :

- les droits sur les créations nouvelles, qu'il s'agisse de créations à caractère utilitaire (brevets d'invention) ou à caractère ornemental (dessins et modèles),
- les droits sur les signes distinctifs : marques, appellations d'origine, indications de provenance.

Les droits de propriété industrielle, contrairement aux droits d'auteur, nécessitent l'accomplissement de formalités particulières auprès de l'Inapi (Institut national de la propriété industrielle).

La protection d'une **invention** s'obtient par la délivrance d'un brevet ou d'un certificat d'utilité.

2 LE PROJET PERSONNEL

La première contrainte à laquelle est soumise la mise en œuvre et la concrétisation de l'idée est la nécessité de la vérification de la cohérence de l'idée de création avec le projet personnel. Cette cohérence suppose :

- de définir le projet personnel de créateur,
- d'analyser les contraintes et exigences inhérentes au projet économique, en s'assurant qu'elles peuvent être surmontées,
- de vérifier qu'il n'y a pas de contradictions entre les deux projets (personnel et économique),
- d'évaluer, s'il y a lieu, les écarts et les actions correctrices à mener.

De cette vérification dépend la réussite du projet de création (aboutissement de l'idée de création).

En définitif, la réussite d'une entreprise ne dépend pas uniquement d'évènements extérieurs, mais les contraintes, les motivations et objectifs personnels, les compétences et expériences sont des éléments très importants à prendre en considération.

2.1 LES CONTRAINTES PERSONNELLES

En devenant chef d'entreprise, les exigences de cette fonction doivent tenir compte des contraintes personnelles et il y a lieu de vérifier leur compatibilité. Ces contraintes ont trait à :

- Temps nécessaire pour étudier et préparer correctement le projet, compte tenu de la situation actuelle. Une bonne préparation conditionne fortement la réussite de la création et du développement de l'entreprise.
- L'adhésion de l'entourage, en particulier celle du conjoint, au projet. Cette adhésion sous forme d'aides psychologique et matérielle. En plus des certains sacrifices que peut consentir la famille pendant la phase de démarrage de l'entreprise : déménagement éventuel, nouvelles conditions de vie familiale défavorables (moins de temps libre, moins de congés), baisse du niveau de vie, etc.

- La capacité à supporter les **charges familiales** au cas où l'on ne bénéficie pas de sources de revenus immédiat (attente de la montée en puissance de l'entreprise).
- L'**apport financier** personnel. Il faut vérifier s'il est-il suffisant pour chercher des financements complémentaires et convaincre des partenaires financiers.

3 ETUDE DE MARCHÉ

Après la vérification de la cohérence du projet par rapport aux contraintes personnelles, vient la nécessité de vérification de la faisabilité commerciale du projet. Pour se faire, il faut réaliser une **étude de marché**. Celle-ci permet **de réduire au maximum les risques**, par une meilleure connaissance de l'environnement et donc la prise de décisions adéquates et adaptées.

L'étude de marché permet aussi :

- de mieux connaître les grandes tendances et les acteurs du marché, et de vérifier l'opportunité de se lancer,
- de réunir suffisamment d'informations permettant de fixer des hypothèses de chiffre d'affaires,
- de faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre les objectifs (déterminer sa stratégie) escomptés,
- de fixer, de la manière la plus cohérente possible, la politique "produit", "prix", "distribution" et "communication" (mix marketing),
- d'apporter des éléments concrets qui serviront à établir un budget prévisionnel.

L'étude de marché peut s'appuyer sur les réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les grandes tendances du marché ?

Il s'agit tout d'abord de clairement identifier le marché :

- Marché des entreprises, des particuliers, des loisirs, des biens de grande consommation ?
- Marché en développement, en stagnation, en déclin ?
- Que représente-t-il en volume de vente et en chiffre d'affaires ?
- Qui sont les acheteurs et les consommateurs ?
 - Quels sont leurs besoins ?
 - Comment achètent-ils ?
 - Où vivent-ils ?
 - Comment se comportent-ils ?
- Qui sont les concurrents ?
 - Combien sont-ils ?
 - Où sont-ils ?
 - Que proposent-ils ?
 - À quels prix ?
- Quel est l'environnement du marché ?

Il s'agit ici d'identifier :

- Les processus d'innovation et les évolutions technologiques du marché,

- Son cadre réglementaire et législatif (autorisations requises, taxes à payer, diplôme à posséder, identification des différentes autorités concernées...)
- Quelles sont les contraintes du marché et les clefs de succès ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces éventuelles ?
- Y-a-t-il, oui ou non, une opportunité pour que le projet réussisse ?
 - Le projet a-t-il sa place sur le marché ?
 - Va-t-il apporter un "plus" par rapport à la concurrence ?
 - Va-t-il répondre à un besoin encore non couvert par la concurrence ?

Après avoir analysé méthodiquement le marché, il est nécessaire de connaître comment **évaluer un chiffre d'affaires (CA) prévisionnel réaliste**. Car, de ces objectifs dépendront non seulement la décision définitive de lancer le projet, mais également l'ensemble de la politique de développement commercial de l'entreprise et des moyens financiers, matériels et humains à mettre en place.

Plusieurs méthodes de calcul du CA prévisionnel sont disponibles, les utiliser de façon complémentaire permet de faire ressortir des hypothèses et avancer des scénarii. Ce qui permet de faire des choix et d'élaborer une stratégie commerciale. Adopter une démarche stratégique conditionne la réussite de l'entreprise.

Le créateur d'entreprise doit prendre connaissance des éléments du mix-marketing. On appelle [mix marketing](#) l'ensemble des décisions de marketing prises par l'entreprise, à un moment donné, sur un produit ou sur l'ensemble de sa gamme, pour influencer et satisfaire sa clientèle. Ces décisions concernent :

- le **produit** : quel(s) produit(s) ou service(s) proposer aux futurs clients ?
- le **prix** : à quels prix le(s) vendre ?
- la **distribution** : comment le(s) vendre ? Quels vont être vos réseaux de distribution (en direct, avec des intermédiaires, par internet) ?
- et la **communication** : comment se faire connaître ?

Il doit aussi être en mesure de **chiffrer le coût des actions envisagés** à mettre en œuvre pour se lancer : Quel sera le coût de fabrication ou de production du produit par exemple ? Quel seront les coûts de commercialisation ? Ou encore, quel sera le coût de la promotion ou de la communication ?

Tous ces éléments chiffrés seront par la suite réintégrés dans le **plan de financement** de l'entreprise.

Prévisions financières

Nous aborderons dans cette leçon la dimension financière de la création autour des 3 points suivants :

- Les prévisions financières : des outils (tableaux et indicateurs) sont à la disposition du créateur afin de mesurer ses besoins de financement, et les moyens et les ressources les plus adéquates pour couvrir ces besoins.
- Comment trouver des financements : les sources étant nombreuses, mais dont l'accessibilité est relativement difficile.
- Les aides à la faveur de la création d'entreprise : un ensemble de dispositifs sont présentés dans le contexte juridique algérien.

4 LES PREVISIONS FINANCIERES

L'établissement des **prévisions financières** consiste :

- à traduire, en termes financiers, tous les éléments réunis au cours des étapes précédentes,
- à vérifier la viabilité de l'entreprise en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment lisible : 3 ans.

4.1 PREVISIONS FINANCIERES : REpondre A 5 GRANDES QUESTIONS

Quelques tableaux et indicateurs financiers à élaborer et à calculer permettent d'apporter des réponses à des soucis d'ordre financiers :

- Quels sont les capitaux nécessaires pour lancer le projet ? Est-il possible de les réunir ? La réponse se trouve dans le plan de financement initial ;
- L'activité de l'entreprise va-t-elle générer un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre ? En d'autres termes, le projet sera-t-il rentable ?

La réponse est dans le **compte de résultat** prévisionnel.

1. Les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année permettront-elles de faire face en permanence aux dépenses de la même période ?
2. C'est le **plan de trésorerie** qui, mois par mois, permettra de mettre en évidence l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements.
3. L'entreprise ainsi créée peut-elle être pérenne ? Que peut-elle être dans 3 ans ?

4. Le **plan de financement à 3 ans** de vérifier la rentabilité de l'entreprise sur 3 ans à partir d'hypothèses raisonnables.
5. Quel est le montant minimal de ventes/prestations à atteindre au cours de la première année pour faire face à toutes les charges de l'exercice ?

Calculer le **seuil de rentabilité** (ou "point mort" s'il est exprimé en nombre d'années) permet de répondre à cette question. Le **point mort** représente le niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée (différence entre ce niveau de ventes et les charges variables découlant implicitement de ce chiffre d'affaires) de pouvoir payer toutes les autres charges de l'exercice, c'est-à-dire les charges fixes.

Il faut noter que ces outils doivent accompagner le chef de l'entreprise non seulement au moment de la création de l'entreprise mais aussi durant son développement.

5 TROUVER DES FINANCEMENTS

À ce stade du projet, l'entrepreneur doit réunir les capitaux nécessaires au financement des besoins durables identifiés dans les étapes précédentes. Le financement correct d'un projet est une des conditions de pérennité de la future entreprise.

Il est donc essentiel d'identifier les différentes **ressources financières adaptées** à chaque type de besoin.

5.1 LES BESOINS DURABLES DE FINANCEMENT"

Ces besoins durables de financement se déclinent en plusieurs types :

- **frais d'établissement** : honoraires de conseil juridique, de fiscaliste, conseil en propriété industrielle, frais de constitution de l'entreprise, éventuellement frais de première publicité, etc.
- **investissements** : achat ou la construction d'un local, frais d'installation, acquisition de machines, de matériels, de véhicules, d'un ordinateur, d'un pas-de-porte ou droit au bail, etc.
- **dépôts et cautionnements** à verser : par exemple les loyers versés en garantie pour le local,
- **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** : c'est le besoin de financement né de l'activité d'exploitation. C'est un besoin permanent en argent nécessaire pour :
 - l'achat et la détention du stock nécessaire (à tout moment) au fonctionnement normal de l'entreprise (montant diminué des facilités de paiement consenties en permanence par les fournisseurs),
 - pouvoir accorder des délais de paiement aux clients.

La notion de BFR prend une importance cruciale pour la pérennité de l'entreprise :

- si on doit avoir en permanence un choix important à proposer à la clientèle,
- si on doit travailler pendant plusieurs jours (voire plusieurs semaines) avant de pouvoir émettre des factures,
- ou encore, si on doit consentir, pour chaque vente, un délai de paiement au client.

Remarque : Une sous-estimation du BFR ou un mauvais financement préalable de celui-ci entraînera obligatoirement des problèmes de trésorerie à court terme.

5.2 LES RESSOURCES FINANCIERES DURABLES (STABLES)

Sommairement, on distingue deux catégories de ressources durables :

- les **capitaux propres**, composés des apports personnels et de ceux des associés, complétés par les primes ou subventions d'investissement éventuelles,
- les **emprunts** à moyen et à long termes.

Mais, il existe une multitude de sources de financement pour faire face aux besoins permanents de financement. Elles sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau 9 : sources et types de financement

<i>Types de financements</i>	<i>Sources de financements</i>
Épargne personnelle	Du créateur de l'entreprise De ses associés
Aides ou subventions à la personne	l'État : prêt sans intérêt les collectivités locales les fondations, associations
Prêt bancaire personnel	certaines banques commerciales
Participation dans le capital	Organismes de capital risque, Investisseurs individuels,
Primes, subventions à l'entreprise	l'État les Collectivités locales
Prêts à moyen/long terme à l'entreprise	les établissements de crédit (banques)
Crédit-bail	les banques les organismes spécialisés

5.2.1 L'épargne personnelle

L'apport personnel est indispensable pour :

- inspirer confiance aux tiers, en particulier lors d'une demande de crédit auprès de la banque ;
- autofinancer certains besoins durables écartés par les banques : frais d'établissement, investissements incorporels autres que le fonds de commerce, au moins 30 % du prix des investissements physiques, et souvent le Besoin en Fonds de Roulement (celui-ci apparaît une fois l'activité ait démarré).

5.2.2 Les aides et subventions "au créateur"

Elles sont essentiellement distribuées par l'État ou par les collectivités locales. (Cf. étape 6 : **Les aides**). Cependant, certaines fondations, associations ou autres organismes¹ aident des créateurs sélectionnés (lauréats) en leur accordant un don ou une bourse.

¹ Exemple du fonds d'investissement JIL'FCE du Forum de Chefs d'Entreprise FCE en Algérie. Ces organismes sont comptés en centaines dans d'autres pays.

5.2.3 Les prises de participation au capital¹

Les sociétés de capital investissement : Le capital investissement est une technique de financement par des prises de participations minoritaires et temporaires dans le capital d'une société. Il prend plusieurs formes dont :

- le capital risque pour financer la création d'entreprise ;
- le capital développement destiné au financement du développement de l'entreprise.

L'intervention de la société de capital investissement permet de :

- renforcer les fonds propres de la société financée ;
- améliorer les capacités d'endettement auprès des banques ;
- être associé à un partenaire financier apportant également une expertise et des compétences managériales.

L'intervention de la société de capital investissement se fait « sans prise de garanties réelles ou personnelles » et, de ce fait, elle partage les pertes et les profits à concurrence de sa participation.

La loi en Algérie fixe à la société de capital investissement un taux maximal de participation de 49% au capital de la société et une durée de participation qui varie entre 5 et 7ans.

Six sociétés de capital-risque sont opérationnelles. Ce sont toutes des filiales des banques publiques ; BADR, BNA, BEA, BAD, BDL et CPA.

La procédure que les porteurs de projets doivent suivre pour bénéficier d'un financement est la même qu'il s'agisse de création d'une entreprise, d'une extension d'activité ou de rachat d'une société. Les promoteurs peuvent faire appel à une de ces sociétés d'investissement pour une prise de participation dans le capital de l'entreprise à créer. Ils peuvent trouver les orientations et informations précises dans ce sens au niveau des agences des banques publiques de leur lieux de résidence².

5.2.4 Les primes et subventions "à l'entreprise"

La plupart de ces aides financières ne concernent pas spécifiquement la création d'entreprise

Les subventions ne peuvent pas être prises en compte pour financer les premiers besoins durables de la nouvelle entreprise. En effet, elles ne sont généralement perçues que plusieurs mois après le commencement de l'activité et souvent une partie du paiement de la subvention est conditionnée à la réalisation préalable de certains engagements (investissements, embauches, ...).

5.2.5 Les prêts à moyen et long termes

Habituellement les banques ne financent qu'à hauteur de 70 % du montant HT les investissements physiques, le fonds de commerce s'il y a lieu et, éventuellement mais souvent avec réticence, le Besoin en Fonds de Roulement (ce ratio évolue en fonction de la typologie du projet).

¹ En droit algérien, ce type de financement ou apport est régis par la Loi n° 06-11 du 28 Joumada El Oula 1427 correspondant au 24 juin 2006 relative la société de capital investissement).

² Site du ministère de l'industrie et des mines : <http://www.mdipi.gov.dz/?Les-societes-de-capital>

La durée maximale des prêts est généralement en fonction de la durée fiscale d'amortissement des biens financés.

5.2.6 Le crédit-bail

Mobilier ou immobilier, le crédit-bail permet de financer à 100 % un bien professionnel. D'autres avantages sont consentis à ce type de financement par le législateur algérien (voir encadré).

Juridiquement, c'est une location assortie de la possibilité de devenir propriétaire du bien loué au plus tard en fin de contrat pour un prix fixé d'avance tenant compte pour partie des loyers versés.

Avantage et limite :

Cette formule, sécurisante pour les crédit-bailleurs qui restent propriétaires des biens financés, permet une certaine **souplesse**. Elle présente l'avantage important d'éviter le problème de la récupération de la TVA payée sur les investissements de départ. Cependant, ce type de financement est un **peu plus cher** que le crédit classique et intéresse moins les entreprises du fait que les crédit-bailleurs imposent le versement d'un dépôt de garantie ou un premier loyer important dans le barème de location.

5.3 LES DISPOSITIFS DE CAUTIONNEMENT EN FAVEUR DU CREATEUR D'ENTREPRISE

En principe, les banques ne prêtent pas sans exiger des **garanties** :

- d'abord sur les biens financés (**hypothèque, nantissement, gage**),
- ensuite, selon le cas, par des **cautions personnelles**.

Si les garanties présentées sont jugées insuffisantes, il est possible de prévoir d'autres **sûretés** tels que les fonds de garantie (voir le point suivant).

Les banques ayant actuellement une attitude réservée envers les créateurs, pour espérer convaincre un banquier, il est utile de :

- avoir un bon dossier, complet, précis, concis, clair, soigné et vendeur.
- être crédible en maîtrisant toutes les notions du dossier, en particulier les concepts essentiels de la partie financière, comme savoir ce que représente un BFR, ce qu'est un compte de résultat, un plan de financement, un plan de trésorerie, etc.
- préparer la négociation,
- d'être entraîné plusieurs fois à bien présenter oralement le projet.

6 AIDES : DISPOSITIFS D'AIDES ET REGIMES D'INCITATION A L'INVESTISSEMENT EN ALGERIE

6.1 LES AIDES PUBLIQUES

Il existe un certain nombre **d'aides publiques à la création d'entreprise**. Ces dispositifs, mis en place à l'initiative de l'État ou des collectivités locales, peuvent prendre différentes formes, les principales étant :

- les [aides financières](#),
- les [allègements fiscaux](#),
- les [exonérations de charges sociales](#),
- l'aide au conseil,

- la mise à disposition de locaux...

Ces aides ne concernent pas forcément les projets de création. Elles peuvent :

- être réservées à des secteurs d'activité particuliers,
- dépendre du lieu d'implantation de l'entreprise,
- être liées au statut actuel (demandeur d'emploi ou salarié par exemple),
- imposer la réalisation d'investissements conséquents ou des recrutements,
- etc.

Le but de cette étape est donc de se renseigner sur les conditions d'attribution de ces aides afin d'éviter de perdre du temps en constituant inutilement des dossiers de demande¹.

6.2 LES AIDES PRIVEES

Parallèlement à ces dispositifs publics, de nombreuses initiatives privées ont été prises pour aider les créateurs à boucler financièrement leurs projets. Ces aides sont dispensées par des associations, fondations, clubs, grandes entreprises, etc. Certaines s'adressent à un large public, d'autres ne concernent que certains types de projets bien déterminés ou sont soumises à des conditions restrictives.

6.3 LES AIDES PUBLIQUES : LES DISPOSITIFS DE FINANCEMENT

6.3.1 ANDI

L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement est une institution gouvernementale qui a pour mission la facilitation, la promotion et l'accompagnement de l'investissement et de la création d'entreprise à travers des régimes d'incitation qui s'articulent essentiellement autour de mesures d'exonération et de réduction fiscale.

Deux régimes d'avantages sont prévus :

- Le régime général s'applique aux investissements courants réalisés en dehors des zones à développer ;
- Le régime dérogatoire s'applique aux investissements courants réalisés dans les zones à développer et à ceux présentant un intérêt particulier pour l'Etat.

L'ANDI est présente dans toutes les wilayas du pays à travers les « guichets uniques décentralisés ». Le guichet unique décentralisé est une structure qui regroupe les représentants locaux de l'ANDI et les organisations et administrations concernées par l'acte d'investissement (Registre de commerce, impôts, douanes, foncier ...). Le guichet unique a pour vocation d'être l'interlocuteur unique du promoteur dans l'esprit d'alléger et de faciliter les formalités et procédures administratives relatives au projet d'investissement.

6.3.2 CNAC

La caisse nationale d'assurance chômage prend en charge le dispositif de soutien à la création et l'extension d'activités réservé aux chômeurs promoteurs de 30 -50 ans, ayant perdu leur emploi pour des raisons économiques 1 mois. Le coût maximum de l'aide est de 10 millions de dinars.

¹ Nous présenterons ces différents dispositifs d'aide ainsi que leurs objectifs. Leur mise en œuvre et leur efficacité (notamment en termes d'accompagnement) ne seront pas discutées ici.

Les services assurés aux promoteurs par ledit positif intègre, à la fois :

- L'accompagnement personnalisé durant toutes les phases du projet et l'élaboration de Business Plan.
- **Aides financières constituées de :**
 - Un prêt non rémunéré représentant 28 à 29% du coût global du projet
 - Une bonification des intérêts bancaires.
- Assistance à l'obtention du financement bancaire (70% du coût global du projet) à travers une procédure simplifiée par la mise en place du comité de sélection et validation et de financement des projets et la garantie des crédits par le fonds de caution mutuelle Risques/crédits investissements chômeurs promoteurs 30-50 ans.

Le mode de financement est de type **triangulaire**, qui met en relation le promoteur, la banque et la CNAC à travers le montage suivant :

- Apport personnel : 1 à 2% du coût global du projet
- Financement CNAC : 28 à 29% du coût global du projet (Non rémunéré)
- Financement bancaire : 70% (intérêts bonifiés).
- Avantages fiscaux (exonération de TVA et abatement sur les droits de douane en phase de réalisation et exonération d'impôts en phase d'exploitation) ;
- Coaching et formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise ;
- Validation des Acquis Professionnels (V.A.P).

6.3.3 ANSEJ

Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, institution publique créée en 1996 chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement à la création d'entreprise. Le dispositif ANSEJ est réservé aux jeunes chômeurs (19-35ans) porteurs d'idée de projet de création d'entreprise.

Le processus d'accompagnement assuré par ce dispositif couvre les étapes de création de lancement et d'extension de l'entreprise. Il concerne des projets de création dont le coût global ne dépasse pas les 10 Millions de dinars. Il est construit principalement autour des mesures d'aide suivantes :

- Assistance et encadrement personnalisés du jeune promoteur en matière de maturation du projet et d'élaboration du Business Plan.
- Aides financières :
 - Prêt Non Rémunéré représentant 28 à 29% du coût global du projet ;
 - Bonification des intérêts bancaires.
- Assistance à l'obtention du financement bancaire (70% du coût global du projet) à travers une procédure simplifiée par la mise en place du comité de sélection et validation et de financement des projets CSVFP et la garantie des crédits assurée par le fonds de caution mutuelle Risques/crédits jeunes. Le dispositif propose deux formules de financement :
- Mixte : Apport personnel +Financement ANSEJ
- Triangulaire : Apport personnel+ Financement ANSEJ+ Financement bancaire selon la formule suivante :
 - Apport personnel : 1 à 2% du coût global du projet ;

- ANSEJ : 28 à 29% du coût global du projet, Prêt non rémunéré (PNR) ;
 - Banque : 70% du coût global du projet.
- Avantages fiscaux (exonération de TVA et abatement sur les droits de douane en phase de réalisation et exonération d'impôts en phase d'exploitation) ;
 - Coaching et formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise.

6.3.4 ANGEM

L'Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit développe un dispositif (le micro crédit) visant le développement des capacités individuelles des personnes à s'auto prendre en charge en créant leur propre activité. Le Micro Crédit est un prêt permettant **l'achat d'un petit équipement et des matières premières de démarrage** pour exercer une activité ou un métier.

Ce dispositif est destiné à tout citoyen de plus de 18 ans sans revenus ou disposant de revenus instables et irréguliers ainsi que les femmes au foyer. Il vise l'intégration économique et sociale à travers la création d'activités de production de biens et services.

Le crédit « achat de matière première » : Le dispositif prévoit un financement à 100% (aucun apport du postulant au micro crédit) du montant d'achat de la matière première à travers un prêt non rémunéré (PNR), pour un coût global ne dépassant pas 100 000 DA.

Le crédit « acquisition de petits matériels et équipements » : Le coût maximum de l'investissement est fixé à 1 million de dinars.

Le montage financier proposé par le dispositif prévoit la formule suivante :

- Apport personnel : 1% du coût global du projet ;
- ANGEM : 29% du coût global à travers prêt non rémunéré
- Banque : 70% du coût global (Intérêts bonifiés)

6.4 L'AIDE A L'ACCES AU FINANCEMENT BANCAIRE : LES DISPOSITIFS DE GARANTIE DU FINANCEMENT

Plusieurs problématiques se posent, en matière de financement de projets de création d'entreprise. Parmi celles-ci, la faiblesse accusée en matière de fonds propres, l'absence ou l'insuffisance, dans certains cas, de garanties à présenter à la banque par les promoteurs. Des **dispositifs de garantie des crédits bancaires d'investissement** sont mis en place par les pouvoirs publics pour pallier à ces difficultés :

6.4.1 Les sociétés de capital investissement (Rappel, voir ci-dessus)

Le capital investissement est une technique de financement par des **prises de participations minoritaires** et temporaires dans le capital d'une société. Il prend plusieurs formes dont :

- le capital risque pour financer la création d'entreprise ;
- le capital développement destiné au financement du développement de l'entreprise.

6.4.2 CGCI

La caisse de garantie du crédit d'investissement est une institution publique mise en place pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant **l'accès au crédit**.

La CGCI-Pme a pour vocation de **couvrir les risques attachés aux crédits** d'investissement consentis aux Pme. Elle couvre les risques d'insolvabilité, encourus par les banques, sur les crédits consentis aux Pme et complète les autres dispositifs d'aide au financement bancaire de la Pme constitués par le FGAR et le Fonds de Caution mutuelle. La limite de la garantie est plafonnée à 250 Millions de DA pour un montant maximum du crédit de 350 millions de DA. La garantie n'est offerte qu'après analyse du projet par la CGCI. La garantie définitive ne peut être octroyée qu'après la notification de l'accord de financement au promoteur par la Banque.

6.4.3 Le FGAR

Le Fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR), est une institution publique, conçue pour faciliter l'accès des PME aux financements bancaires lors du lancement de projets de création ou d'extension d'activité, en accordant des garanties de crédits aux banques, à l'effet de compléter le montage financier des projets.

La garantie FGAR vient en complément des garanties réelles exigées par la banque auprès de ses clients pour la mobilisation des crédits octroyés.

Cette garantie comble l'insuffisance des garanties immobilières et nantissement des équipements et dans certains cas les remplace.

Il est destiné aux investissements hors dispositifs (ANGEM, ANSEJ, CNAC) de création et d'extension d'activité de PME telle que définie par la loi d'orientation du 12 décembre 2001).

Le montant minimal de la garantie par projet est de 5 millions DA et le montant maximal est de 50 millions DA. Le montant maximal de 50 millions DA désigne la garantie accordée et non le coût du projet. La garantie n'est offerte qu'après analyse du projet par le FGAR. La garantie définitive ne peut être octroyée qu'après la notification de l'accord de financement au promoteur par la Banque.

Le FGAR déploie ses activités sur l'ensemble du territoire national à partir des directions de PME de wilaya où il dispose dans chacune d'elles de représentation.

6.4.4 Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans

Le fonds a été créé pour conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre des dispositifs CNAC. La garantie du fonds complète celles déjà prévues par le dispositif, à savoir :

- Le nantissement des équipements et/ou le gage du matériel roulant au profit des banques au 1er rang et au profit de CNAC au 2ème rang ;
- L'assurance multirisque subrogée au profit de la banque.

Le montant de la cotisation au Fonds est calculé sur la base du crédit bancaire accordé (0,35%) du montant du crédit accordé.

6.4.5 Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs

Le Fonds a été créé pour conforter davantage les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre des dispositifs ANSEJ. La garantie du fonds complète celles déjà prévues par le dispositif, à savoir :

- Le nantissement des équipements et/ou le gage du matériel roulant au profit des banques au 1er rang et au profit de l'ANSEJ au 2^{ème} rang ;
- L'assurance multirisque subrogée au profit de la banque ;
- Le montant de la cotisation au Fonds est calculé sur la base du crédit bancaire accordé (0,35%) du montant du crédit accordé.

6.4.6 Le fonds de garantie mutuelle des micros crédits

Le fonds a pour objet de garantir les microcrédits accordés par les banques et établissements financiers adhérents au fonds, aux bénéficiaires ayant obtenu la notification des aides de l'agence nationale de gestion du microcrédit, l'ANGEM

7 LES PEPINIÈRES D'ENTREPRISES

La pépinière d'entreprises, dénommée également **incubateur, qui peut prendre le caractère d'EPIC (établissement à caractère industriel et commercial)** est une structure publique d'appui, d'accueil, d'accompagnement et de soutien aux promoteurs de projets, mise en place par le ministère de la PME.

L'assistance apportée aux promoteurs consistent essentiellement à : Héberger à durée déterminée les porteurs de projets et offrir les services suivants :

- Des bureaux ou locaux à durée déterminée ;
- Un mobilier bureautique et matériel informatique ;
- Documentation, Moyens de communication et de reprographie, Réseau internet, Fax téléphone, photocopie et tirage ;
- Accompagner les promoteurs de projets dans toutes les démarches auprès :
 - Des institutions financières ;
 - Des fonds d'aide et de soutien ;
 - Des wilayas, communes et autres organismes en rapport avec leurs projets.
- Offrir les conseils personnalisés au plan financier, juridique, fiscal, Commercial et technique ;
- Organiser toute forme d'animation, d'assistance, de formation spécifique et de suivi des porteurs de projets jusqu'à maturation et création de leur entreprise.

Source : ministère de l'industrie et des mines <http://www.mdipi.gov.dz>

Choisir un statut juridique et formalités de création

Seront examinés dans cette leçon, les étapes finales du projet de création en répondant aux deux questions suivantes :

- Comment choisir un statut juridique ?
- Quelles sont les formalités de création ?

1 CHOISIR UN STATUT JURIDIQUE : DEFINITION DE QUELQUES PARAMETRES DE CHOIX

Cette étape consiste à donner au projet de création d'entreprise un **cadre juridique** qui lui permettra de voir le jour en toute légalité.

Quelle que soit l'activité projetée, le créateur doit opter :

- soit pour l'Entreprise Individuelle (EI),
- soit pour la création d'une société.

1.1 LE CHOIX D'UNE ENTREPRISE INDIVIDUELLE ET SES CONSEQUENCES

Le créateur et son entreprise constituent une **seule et même personne**. L'avantage est qu'il est doté d'une plus **grande liberté d'action** et il n'y a pas de "comptes à rendre" à personne (la notion **d'abus de bien sociaux** n'existe pas dans l'entreprise individuelle).

En contrepartie, les **patrimoines professionnel et personnel seront juridiquement confondus**. Il en découle une **responsabilité envers les dettes de l'entreprise** sur l'ensemble des biens personnels.

Les bénéfices de l'entreprise devront être portés dans la déclaration personnelle de revenus, dans la catégorie correspondant à l'activité : Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC) pour les commerçants et artisans, ou Bénéfices Non Commerciaux (BNC) pour les professionnels libéraux. Ils seront donc soumis à l'impôt sur le revenu¹.

¹ Voir le guide fiscal des professions libérales de la Direction générale des impôts du ministère des finances algérien : <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers10/profsliberal.pdf>

L'option pour l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) est possible mais elle est réservée aux entrepreneurs individuels qui exercent sous le régime de l'EURL.

Les **formalités de création** de l'entreprise seront réduites au minimum. Il suffira de déclarer l'activité, en tant que personne physique, auprès du Centre National de Registre de Commerce (CNRC).

1.2 LE CHOIX D'UNE FORME SOCIETAIRE ET SES CONSEQUENCES

Il s'agit de donner naissance à une nouvelle **personne (personne morale)**, distincte juridiquement de son créateur. Par conséquent :

L'entreprise disposera de son **propre patrimoine**. En cas de difficultés (en cas de fautes de gestions graves en tant que dirigeant de droit ou de fait) les biens personnels du créateur seront à l'abri de l'action des créanciers de l'entreprise. Dans certaines formes de société (comme la SNC par exemple), les associés sont solidairement et indéfiniment responsables des dettes de la société.

Contrairement à l'entreprise individuelle, si **les biens de la société** sont utilisés à des fins personnelles, il y a risque d'être poursuivi au titre de **l'abus de biens sociaux**¹.

S'agissant d'une "nouvelle personne", la société aura **un nom** (dénomination sociale), **un domicile** (siège social) et devra disposer d'un minimum d'apports constituant son **patrimoine initial** pour faire face à ses premiers investissements et premières dépenses (capital social).

Le **dirigeant** désigné pour représenter la société vis-à-vis des tiers, n'agit pas "pour son compte", mais "**au nom et pour le compte**" de la société (responsabilité civile et pénale). La nécessité de respecter un certain formalisme lorsque des décisions importantes sont à prendre. De même, la nécessité pour le dirigeant de rendre des comptes périodiquement aux associés sur sa gestion.

Au niveau fiscal, la société pourra être imposée personnellement au titre de **l'Impôt sur les bénéfices des Sociétés (IBS)**², soit obligatoirement, soit sur option³.

Le **statut social** dépendra de la structure juridique choisie. Si le dirigeant est gérant majoritaire de SARL ou associé unique d'une EURL, il est rattaché au régime des indépendants (catégorie des bénéficiaires non commerciaux). Dans les autres cas, il dépendra du régime général de la sécurité sociale (régime des assimilés-salariés, c'est-à-dire imposé à l'IRG catégorie des traitements et salaires)⁴.

La création de la société donnera lieu à des **formalités complémentaires, par rapport à l'entreprise individuelle** : rédaction et enregistrement des statuts auprès du service des impôts, nomination du ou des dirigeants, parution d'une annonce dans un journal d'annonces légales (Bulletin Officiel des Annonces Légales BOAL).

¹ Article 363 alinéa 2 du Code pénal vise l'appropriation illégitime des biens de la société par les dirigeants.

² Consulter le site de la Direction générale des impôts pour plus de détail sur ce régime :

<http://www.mfdgi.gov.dz/index.php/2014-05-20-11-22-40/2014-05-20-11-57-36>

³ Les sociétés suivantes en sont concernées : Les sociétés en nom collectif ; Les sociétés en commandité simple ; Les sociétés en participation ; Les sociétés civiles.

⁴ Consulter le bulletin d'information fiscale : n°1/2010 : « Régime fiscal des dirigeants de sociétés », de la Direction générale des impôts :

<http://www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/bif/BIF%20%20regime%20fiscal%20des%20dirigeants.pdf>

1.2.1 La volonté de s'associer

Le choix de créer une société à plusieurs peut se justifier pour des raisons diverses : patrimoniales, économiques, fiscales ou encore sociales.

En revanche, le manque de volonté réelle de s'associer, de mettre en commun ses compétences, connaissances, carnet d'adresses... "pour le meilleur et pour le pire", les chances de réussite seront considérablement amoindries.

Si l'on souhaite être "seul maître à bord" et si l'on ne supporte pas d'avoir des comptes à rendre... mieux vaut alors rester indépendant, en **entreprise individuelle** ou en **EURL**, quitte à s'associer avec d'autres pour ne partager que certaines charges et ainsi réaliser des économies : c'est le cas de la **société civile** dans laquelle chaque associé reste indépendant au niveau de l'exercice de son activité professionnelle.

1.2.2 L'organisation patrimoniale

Si l'on a un patrimoine personnel à protéger et/ou à transmettre, le choix de la structure juridique est important, voire décisif :

- En principe, en **entreprise individuelle**, le dirigeant est responsable sur l'ensemble de son patrimoine au titre des dettes nées de son activité indépendante. Lorsque l'on opte pour le régime de l'EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée), cette option permettra de constituer un patrimoine affecté à son activité professionnelle distinct de son patrimoine personnel. Ce patrimoine sera composé des biens affectés à son activité professionnelle et les créanciers professionnels ne pourront saisir que ce patrimoine affecté en cas de difficultés.
- Dans le cas où le choix a porté sur la **constitution d'une société**, celle-ci se présente sous différentes formes. En effet, dans une Société en Nom Collectif (SNC), par exemple, chaque associé est solidairement et indéfiniment responsable avec la société. En cas de difficultés financières, si les biens de la société ne suffisent pas à désintéresser les créanciers, ceux-ci pourront faire saisir les biens d'un ou de plusieurs associés, à charge pour ces derniers de se faire rembourser en partie par ses coassociés.

1.2.3 Les besoins financiers

Lorsque les besoins financiers de l'entreprise sont importants, la création d'une société peut s'imposer.

1.2.4 Le fonctionnement de l'entreprise

Selon la structure choisie, les règles de fonctionnement seront plus ou moins contraignantes dans la société que dans l'entreprise individuelle :

- Dans l'entreprise individuelle, le dirigeant est seul. De ce fait, les règles de fonctionnement sont réduites au minimum. Il prend toutes les décisions et engage en contrepartie sa responsabilité.
- Dans les sociétés, le dirigeant n'agit pas pour son propre compte, mais "au nom et pour le compte" de la société. Il doit donc observer un certain formalisme et obtenir l'autorisation de ses associés pour tous les actes importants qui touchent la vie de l'entreprise.

1.2.5 Le régime fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise

Selon la structure choisie, les bénéfices de l'entreprise seront assujettis à l'IRG ou à l'IBS. Là encore, ce critère sera rarement déterminant en phase de création. En effet, il est difficile d'évaluer précisément le chiffre d'affaires prévisionnel de la future entreprise et d'effectuer ainsi une optimisation fiscale réaliste.

Néanmoins, si l'on peut bénéficier d'une mesure d'exonération d'impôts sur les bénéfices, il peut être avantageux de choisir une structure permettant au dirigeant de se placer sous le régime de l'impôt sur le revenu. L'exonération portera alors sur l'intégralité des bénéfices, y compris sur la part correspondant à la rémunération.

2 LES FORMALITES DE CREATION

Les **formalités de création** d'entreprise ont été considérablement **simplifiées** grâce à la mise en place du **guichet unique** au niveau de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement ANDI auprès duquel sont déposées les demandes d'immatriculation, de modification ou de cessation d'activité des entreprises, et par l'ouverture de services en ligne.

Pratiquement, pour accomplir les formalités administratives de création, la consultation de certaines personnes est nécessaire. Elles permettent d'intervenir aux différentes étapes de la création. Dans un souci de simplification, nous avons repris dans ce qui suit les procédures résumées par B. Zohra¹. Nous avons voulu aussi mettre à la disposition du lecteur les propositions du Bureau de conseil *Think tank* « Nabni » afin d'alléger ces procédures, puisque l'Algérie reste mondialement mal classée dans ce domaine (voir derniers rapports *Doing Business*²)

¹ B.Zohra, « Procédures administratives opérationnelles pour la création d'entreprise en Algérie ». Site Internet : PME DZ - Création d'entreprise en Algérie. : <http://www.pme-dz.com/procedures-administratives-operationnelles-pour-la-creation-dentreprise-en-algerie/#comments>

² Le dernier rapport de 2016 affiche une légère amélioration.

PROCEDURES ADMINISTRATIVES OPERATIONNELLES POUR LA CREATION D'ENTREPRISE EN ALGERIE

Les personnes à consulter avant de se lancer (côté administratif) **L'avocat d'affaire** : pour nous aider à décrire les lois interne et externe, par exemple la politique disciplinaire interpersonnel au sein de notre société, donc interne, et un exemple sur l'externe, définir la politique de commercialisation, les règles à respecter avec les clients, les délais, ou les accords entre partenaires... etc. (le notaire peut le faire aussi)

Le notaire : pour les statuts et pour tout acte notarié
Commissaire aux comptes ou un expert-comptable : pour le suivi de la comptabilité de l'entreprise, impôts, bilans annuel etc.

Les étapes à suivre selon le type d'entreprise, pour les EURL ET SARL il y en a sept étapes à mettre en œuvre, "notant que même si on procède par le biais de [l'ANSEJ](#) ou [l'ANDI](#), les étapes restent identiques à la création d'une société.

Les sept étapes sont :

1. La dénomination de l'entreprise
2. Le contrat de location ou l'acte de la propriété (en même temps que le statut)
3. Le statut (en même temps que le contrat de location)
4. L'immatriculation
5. La carte fiscale
6. Le NIS
7. Le compte bancaire

Première étape

La Dénomination de la société (donner un nom à la société)

Aller au CNRC BORDJ KIFFEN Inscrire quatre noms pour la société par ordre de préférence + frais qui est dans les 490DA

Deuxième étape

Le contrat de location du siège de la société ou bien l'acte de propriété

Aller chez le notaire + huissier de justice + frais inconnus, pour obtenir "le contrat de location du siège / il faut "le statut de la société" et pour avoir "le statut de la société" il faut avoir "le contrat de location du siège de la société (doit être signé au nom de la société et non au nom d'une personne physique)

1-Acte de naissances des associés.

2-Photocopies légalisées des cartes d'Identités nationales des associés

3-Le statut de la société.

– Après la signature des contrats par les concernés, on doit attendre généralement deux semaines à trois semaines au plus tard un mois afin de recevoir les contrats originaux ainsi qu'un chèque avec le montant de notre capital social par les mains de la secrétaire de notre notaire, cela est dû au passage obligatoire au "service d'enregistrement"

En même temps ...

Troisième étape

La Création du statut (la création de la société officiellement chez le notaire)

1-Acte de naissances des associés.

2-Photocopies légalisées des cartes d'identités nationales des associés.

3-Le contrat de location du siège de la société

4-Un engagement de la part d'un commissaire aux comptes (qu'on paye 46 800Da/ An dont 50% c'est-à-dire 23 400 DA à la création de la société et le reste à la fin de l'année) **NOTA : Ces chiffres ne sont pas exacts mais une moyenne d'après l'expérience du rédacteur de ce site (voir source ci-dessous)**

5-Le capital social de la société (à partir de 100 000 DA) (Il faut aussi payer le notaire, et faire des devis comparatifs avant bien entendu)

NOTA: On trouve presque les mêmes documents dans le contrat de location et le statut, l'un complète l'autre.

Quatrième étape

L'immatriculation au Centre National des Registres de Commerce (CNRC)

-Demande signée, établie sur des formulaires fournis par le CNRC (Ce document ne vous sera fourni une fois que vous aurez préparé l'intégralité du reste du dossier)

-Acte de propriété du local commercial ou contrat de location notarié (au nom de la société)

-Deux (02) exemplaires des statuts portant la création de la société

2 Copie de l'insertion des statuts de la société au BOAL et dans un quotidien national (Avis) *Extrait d'acte de naissance et extrait du casier judiciaire des gérants, administrateurs, membres du directoire ou membres du conseil de surveillance (On ne retire pas forcément l'extrait du casier judiciaire à partir du tribunal de la wilaya de notre lieu de naissance mais plutôt à n'importe quel tribunal d'Algérie)

-Quittance justifiant l'acquittement des droits de timbre prévu par la législation en vigueur (4.000 DA) aux impôts

-Reçu de versement des droits d'immatriculation au registre du commerce tel que fixé par la

réglementation en vigueur, payable dans une agence bancaire partenaire du CNRC.

Cinquième étape

La Carte fiscale.

- Une copie légalisée du RC
- Le statut de la société
- Acte de propriété du local commercial ou contrat de location notarié (au nom de la société)
- Un formulaire fourni par l'inspection des impôts, rempli, signé et cacheté au nom de la société.

Sixième étape

Le NIS¹ (numéro d'identifiant statistique) L'Office National des Statistiques (ONS)

- Photocopie de la Carte Fiscale
- Photocopie du Registre du Commerce
- Photocopie de la Carte Nationale D'identité du Gérant
- Photocopie du Statut de Création.

Septième étape

L'ouverture d'un compte bancaire.

- Registre de commerce
- Carte d'Immatriculation fiscale
- Statuts de création de l'entreprise
- Le BOAL

PERSONNE PHYSIQUE

1. Une demande établie sur des formulaires fournis par le centre national du registre du commerce **CNRC**
2. Un extrait de l'acte de naissance
3. Un extrait du casier judiciaire
4. Le titre de propriété du local commercial ou le bail **NOTAIRE**
5. L'agrément ou l'autorisation lorsqu'il s'agit d'une activité ou d'une profession réglementée
6. La copie de la quittance justifiant de l'acquittement des droits de timbre, prévu par la législation fiscale en vigueur **IMPOTS**
7. Le reçu portant acquittement des droits d'immatriculation tels que fixés par la réglementation en vigueur

<http://www.pme-dz.com/procedures-administratives-operationnelles-pour-la-creation-dentreprise-en-algerie/>
consulté le 29/10/2015

¹ En application des dispositions de la LF pour 2006, l'Administration fiscale a adopté le **NIF** comme identifiant de gestion des contribuables, en remplacement du NIS. Cf.

https://www.jecreemonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=612&Itemid=463&lang=fr

Mesure N° 3 : 10 actions pour simplifier les procédures de création d'entreprise et réduire les coûts et exigences légales correspondants (propositions du *Think tank* NABNI)

Objectif : Encourager la création d'entreprise, simplifier l'environnement réglementaire des entrepreneurs et réduire les opportunités d'abus et d'arbitraire administratif.

1. Description de la mesure :

Les 10 actions consistent à simplifier et réduire les coûts afférant à la création d'entreprise :

1. Réduire le capital social minimum d'une SARL à un montant symbolique (1000 DA) ;
2. Eliminer l'attestation d'unicité de dénomination (les dénominations devant être rendues publiques mises en ligne par le Centre National du Registre du Commerce) ;
3. Unifier tous les paiements lors de la création d'une entreprise à 10.000 DA, indépendamment de la taille ou des caractéristiques de l'entreprise ;
4. Réduire le nombre minimum d'actionnaires d'une SPA de 7 à 3 ;
5. Rendre possible l'ouverture d'un compte pour "société en cours de création" et la libre utilisation du capital social (sans nécessité de l'intermédiation d'un notaire) ;
6. Eliminer *l'extrait de naissance* et *le casier judiciaire* du dossier de création d'une SARL (le CNRC étant chargé d'obtenir ce dernier directement du site du Ministère de la Justice) et éliminer *l'obligation de publication au BOAL* par l'entrepreneur (en transférer la responsabilité au CNRC) ;
7. Réduire au strict nécessaire l'obligation d'intermédiation du notaire dans les procédures de création d'entreprise : en particulier, permettre que les documents constitutifs de la société, les signatures, le bail du siège, etc., puissent être soumis au guichet unique (CNRC, Agence Nationale de Développement des Investissements) sans nécessiter la présence d'un notaire ;
8. Etendre le numéro gratuit les fonctionnalités du site **idara.dz** du projet 20 sur 20 aux formalités de création d'entreprise.
9. Remplacer par des cahiers des charges avec inspections ex-post tous les agréments (notamment dans les services) autres que ceux des activités naturellement réglementées (santé, banque, chimie, etc.) ;
10. Remplacer l'autorisation d'entrée en exploitation délivré par le ministère de l'environnement pour les projets industriels par des *contrôles a posteriori*.

2. Justificatif de la mesure et impact attendu :

Par rapport aux autres pays émergents, les procédures de création d'entreprise restent complexes en Algérie et découragent l'activité économique formelle. Les simplifications proposées permettront d'augmenter les taux de création d'entreprises et encourageront la formalisation.

3. Institutions en charge de la mise en œuvre :

Ministère de la Justice (réforme du Code de Commerce), Ministère du Commerce, Ministère de l'Industrie, des PME et de l'Investissement, ANDI, CNRC, Ministère des Finances.

<http://www.nabni.org/nos-propositions/economie/mesures-court-terme/mesure-n-3/> consulté le 29/10/2015

LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

Introduction

Ce chapitre traite de l'approche fonctionnelle de l'entreprise. Les principales fonctions sont alors décrites à travers la mise en évidence de leur rôle et de leur organisation dans l'entreprise. Ce rôle, nous pouvons le résumer dans la contribution des objectifs opérationnels fixé par chaque fonction dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous tâcherons à donner l'essentiel des concepts et méthodes mobilisées dans chacune des fonctions.

1 RAPPEL DE LA NOTION DE FONCTION

Définition : « *Une fonction est un regroupement de tâches (et non pas un regroupement d'emplois) qui concourent à la même finalité* ».

Une **fonction** est, au sein d'une entreprise, « **un groupe d'opérations regroupant des expertises, des métiers, des spécialités voisines susceptibles de constituer un département ou service** ».

Mais, la notion de « **fonction** » ne doit pas être confondue avec celle de « **services** » :

- Une fonction peut être assurée par plusieurs services.
- Un service est constitué par un ensemble de personnes situé physiquement dans un même lieu, et assurant une tâche spécifique.
- Dans les TPE cependant, services et fonctions se chevauchent.

1.1 LES FONCTIONS ESSENTIELLES

Historiquement, c'est Henri Fayol qui a introduit cette notion dans son *Administration industrielle et générale*¹. Les fonctions de l'entreprise sont à la base de la départementalisation de celle-ci dans le cadre d'une structure fonctionnelle.

Henry Fayol pensait — dans le contexte d'une mine de charbon, dans les années 1870-1910 — que six groupes d'opérations, les fonctions essentielles, se retrouvent dans toutes les entreprises :

1. Fonction technique (produire et transformer)
2. Fonction sécurité (protéger les biens et les personnes)
3. Fonction comptable (enregistrer les données comptables)
4. Fonction financière (rechercher et gérer les capitaux)
5. Fonction commerciale (acheter et vendre)
6. Fonction administration = prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler (P.O.C.C.C).

Étant donné son métier, on comprend l'importance qu'il a accordée à la fonction « sécurité ». Par contre, (étant donné l'époque), **il a omis les fonctions « recherche » et « personnel »**

1.2 LES FONCTIONS D'UNE ENTREPRISE D'AUJOURD'HUI

Le nombre des fonctions s'est multiplié et pour reprendre la terminologie de Fayol, les fonctions *essentielles*, celle dont on retrouve les responsables au comité de direction sont très différentes d'une entreprise à l'autre.

La plupart des auteurs citent toujours les mêmes quatre fonctions : la production, la commercialisation, la finance et les ressources humaines.

On admet traditionnellement qu'elles sont au nombre de huit (regroupant des sous-fonctions) :

- la fonction direction et administration générale ;
- La fonction achat ;
- La fonction finance et comptabilité ;
- la fonction logistique .
- La fonction marketing et commerciale ;
- la fonction production ;
- la fonction recherche et développement ;
- La fonction ressources humaines.

Elles sont donc nombreuses les fonctions de l'entreprise et elles ont toutes une importance stratégique pour l'entreprise. Toutefois, nous contenterons de décomposer ce chapitre en 5 fonctions traitées chacune dans une leçon :

- Leçon n°1. La fonction production
- Leçon n°2. La fonction approvisionnement
- Leçon n°3. La fonction commerciale
- Leçon n°4. La fonction financière
- Leçon n°5. La fonction Gestion des Ressources Humaines

Sources utilisées :

- Le site du campus numérique IUTenligne : Les principales fonctions de l'entreprise : <http://public.iutenligne.net/connaissance-de-l-entreprise/souquet/stucturation-et-fonctions-de-l-entreprise/general/fonctions-de-l-entreprise/Chapitre-7/Section-7-2.html>
- Wikipédia
- Textes de lois du droit algérien.

La fonction production

Introduction

La première fonction à étudier est la fonction production. Nous avons déjà souligné plus haut que c'est cette fonction qui a été utilisée pour définir l'entreprise. Nous verrons d'abord les notions qui sont mobilisées dans de cette fonction. Ensuite, nous mettrons en évidence la diversité des entreprises au plan organisationnel et la diversité des systèmes de production.

1 DEFINITIONS : PRODUCTION, FONCTION PRODUCTION, SYSTEME DE PRODUCTION

1.1 NOTION DE PRODUCTION (SENS ECONOMIQUE, DANS LA COMPTABILITE NATIONALE)

Rappelons d'abord la définition de la **production** : « *C'est l'activité économique consistant à créer des biens et des services* ».

Une autre définition très répandue dans la littérature : « *C'est l'activité économique socialement organisée consistant à créer des biens et services s'échangeant habituellement sur le marché ou obtenus à partir des facteurs de production s'échangeant sur le marché* ».

1.2 DEFINITION DE LA FONCTION PRODUCTION

La **fonction production** est « *l'ensemble des activités qui transforment des inputs en biens et services (outputs) selon un processus de production* ».

C'est aussi « *l'activité de transformation des flux de matières premières et d'informations en produits finis, grâce à la combinaison des facteurs de production (machines et hommes)* ».

1.3 NOTION DE SYSTEME DE PRODUCTION

Le **système de production** correspond à l'« *ensemble des éléments : matières, équipements, processus opérateurs et opératoires, tous indispensables à la production et en relation d'étroite indépendance* ».

2 TYPOLOGIE DES SYSTEMES DE PRODUCTION : CRITERES DE CLASSIFICATION

Notion très large, trois critères peuvent alors être utilisés pour distinguer entre les systèmes de production :

2.1 SELON LES MODES DE PRODUCTION

Le premier critère, **technique**, correspond au **processus de réalisation du produit** qui peut prendre les formes suivantes :

1. Processus de production **continu** : processus caractérisé par :
 - L'absence d'interruption dans le processus de transformation ;
 - des procédés de transformation nécessitant des investissements importants ;
 - des postes de transformation disposés en ligne de produits ;
 - exemple type de ce processus : raffinerie de pétrole ; cimenterie, ...
2. Processus de production **discontinu** : processus caractérisé par :
 - Son fractionnement afin de permettre la reprise de produits semi-finis ;
 - Son déroulement soit séquentiel soit linéaire ;
 - Son objectif visant à minimiser les en-cours et les retards et à maximiser l'occupation des moyens de production ;
 - exemple : industries manufacturières.
3. Processus de production **flow-shop/job-shop**¹ :
 - production flow-shop : les produits subissent une même séquence d'opérations avec des temps opératoires éventuellement différents ;
 - production job-shop : utilisation des postes de charge dans un ordre variable en fonction du processus d'élaboration du produit ; ces postes sont généralement regroupés en sections homogènes ou en îlots de fabrication.
4. Processus de production **hybride** :
 - organisation du système de production sous forme de chaîne de production fortement automatisée ;
 - il se décompose en 03 sous-systèmes de production : discontinue en amont ; continue ; discontinue en aval ;
 - exemple : industrie agro-alimentaire, production manufacturière grande série.

2.2 SELON LES TYPES DE PRODUCTION

Le second critère utilisé est le critère de la **quantité de produits à fabriquer** et s'applique uniquement dans le cas de la production **discontinue**. Les investissements sont importants. Ce qui permet de distinguer entre les types de production suivants :

1. Production **par lot** : caractérisée par les éléments suivants :
 - Le même outil de production est utilisé pour fabriquer une grande variété de produits analogues mais non identiques ;
 - Chaque changement de lot de fabrication nécessite un nouveau réglage qui implique une réduction du temps d'occupation des postes et par conséquent sur l'augmentation des prix de revient des produits fabriquées.
 - Avantage : souplesse de réaction face à des demandes des clients ;
 - Exemple : équipements industriels.
2. production **unitaire** : cas particulier de la fabrication par lot.
 - Le produit est fabriqué à l'unité, ou en très petites séries, conformément à un besoin spécifique.
 - Nécessité de main d'œuvre importante et un cycle de production long.
 - Exemple : bâtiments, construction navale ; construction aéronautique, ...
3. production de **masse**
 - produits fabriqués en très grande quantité ;
 - produits standard ;
 - nécessité de machines importantes ;
 - exemple : électroménager, automobile, ...

¹ Ateliers à cheminement unique (Flow Shop) et Ateliers à cheminements multiples (Job Shop). Il s'agit de l'ordonnement dans les différents types d'ateliers manufacturiers.

2.3 SELON LE TYPE DE FABRICATION

Du point de vue commercial, c'est-à-dire de la **relation avec le client**, la production peut prendre les trois formes suivantes :

1. Fabrication **à la commande** : Elle concerne des produits coûteux, spéciaux ou prototypes :
 - Le produit n'est pas disponible au moment de la commande. D'où nécessité d'un délai de réalisation important ;
 - Le prix n'est pas standard ; il se négocie à la commande ;
 - Idem pour le délai ;
 - Exemple : immeubles, navires, ouvrages d'art, ...
2. Fabrication **pour le stockage** : Elle concerne des produits coûteux, d'usage général et fabriqués en grande quantité. Elle est caractérisée par :
 - Disponibilité immédiate à la vente du produit ;
 - Prix fixe, standard ;
 - Production de masse (ou par lot) ;
 - Exemple : électroménager, matériel hi-fi, ...
3. Fabrication **mixte** : Dérive du type de la fabrication à la commande :
 - Fabrication du produit final à partir de sous-ensembles (par assemblage) ;
 - Exemple : lotisseurs, navigation de plaisance, ...

La fonction de production – suite

Dans cette leçon, nous continuerons avec la fonction production, en se focalisant cette fois-ci sur les aspects organisationnel et stratégique de cette fonction. Les enjeux d'internationalisation, des TIC, de l'innovation, de la qualité... sont mis en évidence. Enfin, l'opposition entre les deux types de pilotage de la production (le modèle fordiste et le modèle toyotiste) sera mise en exergue.

1 L'ORGANISATION DE LA FONCTION PRODUCTION

Nous entendons ici par organisation de la fonction la présentation du processus de production ainsi que les services (les moyens) impliqués dans le processus de production. Il s'agit aussi de mettre en évidence les objectifs de la gestion de la production ainsi que les choix en matière de fabrication : coûts, délais et qualité. Nous insisterons sur l'impératif de la qualité ainsi que celui de l'innovation. Enfin, les deux options de la politique de production, c'est-à-dire l'arbitrage entre « faire et faire faire », est examiné.

1.1 LE PROCESSUS DE PRODUCTION

Le processus de production définit, grâce à la recherche et au **bureau d'études**, les produits à fabriquer. Il précise ensuite les **méthodes** de production et l'**ordonnancement** de celle-ci. Les étapes sont :

- Études : on utilise les outils suivants : analyse de la valeur, la CAO et la CFAO¹ ;
- Méthodes : le bureau des méthodes définit les étapes nécessaires à la réalisation des différents produits, l'implantation et l'organisation des postes de travail, les temps nécessaires, les nomenclatures et la gamme de fabrication.
- Ordonnancement. : le bureau d'ordonnancement précise, ensuite, l'utilisation efficace des moyens (humains, matériels et matières). On peut utiliser comme méthodes d'ordonnancement (gestion des tâches et gestion du temps) : le réseau PERT² et le diagramme de GANTT³ qui sont des techniques d'établissement des plannings.

1.2 LES DIFFERENTS SERVICES

La fonction production est organisée autour de 02 groupes de services qui se complètent :

- Les services **opérationnels** : chargés de la fabrication et de l'expédition ;
- Les services **fonctionnels** : chargés de définir, d'organiser et de contrôler l'activité des précédents.

¹ Conception Assistée par Ordinateur et Conception et Fabrication Assistées par Ordinateur

² Acronyme en anglais de *Program Evaluation And Review Technique*, qui veut dire Technique d'élaboration et de mise à jour de programme.

³ Du nom de Henry L. Gantt, ingénieur américain collaborateur de Frederick Winslow Taylor.

1.3 LA GESTION DE LA PRODUCTION : LES IMPERATIFS DE LA GESTION DE LA PRODUCTION : COÛTS – DELAIS – QUALITE

1.3.1 Définition

« *C'est d'assurer de façon opérationnelle la combinaison des facteurs de production pour réaliser les objectifs fixés à la fonction production (quantité, qualité, délai, coût)* ».

1.3.2 Objectifs de la gestion de la production et stratégies à mettre en œuvre

La gestion de la production a pour enjeux la prise en compte du triptyque : coûts – délais – qualité.

1.3.2.1 Coûts

L'analyse des différents coûts (coûts de production, coûts de stockage, coûts d'approvisionnement, coûts de revient) par les méthodes de la comptabilité analytique.

Une maîtrise des coûts permet de générer un seuil de **productivité** qui doit rester dans les normes sectorielles si on veut que l'entreprise reste compétitive.

La **productivité** : c'est le rapport quantitatif entre une production et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir et plus particulièrement la quantité de travail.

Le **rendement** : c'est le rapport entre la quantité de facteurs utilisés (Il peut s'agir du rendement du travail calculé à la pièce, à l'heure ouvrier, par kilo de matière première utilisée...) et la production obtenue en valeur ou en volume.

La **maîtrise des coûts** se fait par le recours aux économies d'échelle et la courbe d'expérience ;

Les **économies d'échelle** sont la baisse de coût unitaire qui résulte d'une augmentation de la quantité produite.

1.3.2.2 Qualité

Recherche de la qualité totale (voir **notion ci-dessous**) ;

1.3.2.3 Délais

Réactivité et flexibilité (voir glossaire en fin de **cette leçon**) ;

1.4 POLITIQUE DE PRODUCTION

Il s'agit pour la Direction de l'entreprise de faire le choix entre internalisation (« faire » par elle-même) et externalisation (« faire faire » par d'autres entreprises). Cette problématique a fait l'objet d'une théorisation dans le cadre de la théorie dite des coûts de transaction (O. Williamson, 1975, 1991). Par ailleurs, le contexte de compétitivité impose d'autres défis majeurs au gestionnaire de la production en particulier et la Direction de l'entreprise en général, ceux de la flexibilité et la réactivité, de localisation/délocalisation...

1.4.1 Intégration/l'externalisation :

L'un des enjeux stratégiques majeurs de la politique de production est le choix entre « faire » (internaliser) et « faire faire » (externaliser).

A. Localisation/Délocalisation : le choix de l'implantation se fait suivant les critères suivants :

- a. Le choix de l'implantation géographique des unités de production est primordial car il a des conséquences sur :
 - i. Le coût des transports : ainsi, ces unités se concentrent à proximité d'axes fluviaux, ferroviaires, routiers, des aéroports, des ports ...
 - ii. Les délais de livraison
- b. Les besoins de main d'œuvre dont les critères de choix peuvent être :
 - i. les qualifications
 - ii. la quantité
- c. Les besoins en infrastructures locales
- d. Les caractéristiques du site d'accueil : prix du terrain, qualité des infrastructures locales, politiques des pouvoirs publics sur certaines zones (exonération de taxe professionnelle pendant deux ans...)
- e. L'obtention ou non de réduction d'impôts et taxes. Exemple d'entreprises qui ont choisi l'Espagne comme lieu de production de leur véhicule automobile, car la pression fiscale est moins importante ; exemple de certaines régions de France dont la fiscalité est favorable par rapport à d'autres régions.
- f. Le phénomène de la multinationalisation découle de ces choix et rentre dans le processus de production d'une grande entreprise qui se justifie par la possibilité de :
 - diminuer les coûts de la main d'œuvre (exemple du coût de la main d'œuvre en Asie : Inde, Chine...)
 - diminuer les coûts de matières premières
 - diminuer le coût des charges fiscales et sociales
 - développer des débouchés de ventes au niveau du marché mondial
 - échapper au protectionnisme
 - Exemple : pour réduire les coûts de production et maintenir leur compétitivité, les entreprises du textile délocalisent leur production vers le Maghreb, l'Europe de l'est et l'Asie. Le Bangladesh est le premier fournisseur de chemises en Europe ! Marks and Spencer, entreprise anglaise qui produisait encore depuis peu l'intégralité de sa production en Europe, est au bord du gouffre. (Voir chapitre Stratégie).

B. Flexibilité (voir glossaire en fin de document) ;

- C. Les outils d'aide à la décision en matière de gestion de production : ces outils concernent différents niveaux de gestion de la production.
- D. Gestion de projet et technique d'ordonnancement
 - a. - la gestion de projet
 - b. - les techniques de planning : GANTT
 - c. - la méthode PERT : Le PERT est une méthode d'ordonnancement dont l'objectif est de réduire le plus possible les délais de déroulement des opérations complexes. Sont ainsi définies, les

opérations qui ne permettent pas de prendre du retard, celles où un délai est possible etc... Cette méthode s'applique pour des projets du type construction d'un immeuble...

E. Gestion des stocks et des approvisionnements

a. - Problème général

b. - Application au problème de :

i. Tri (méthode ABC (20-80))

ii. Rentabilité (méthode de Wilson)

F. Gestion des fabrications : MRP¹ et JAT

a. - Le MRP (méthode, le calcul des besoins)

b. - Le JAT (méthode, conditions de réussite (les 5 zéro))

G. Gestion de la qualité (voir ci-dessous)

H. L'automatisation et l'informatisation : Ces deux phénomènes sont étroitement liés au progrès technique qui s'est accéléré ces dernières années. L'entreprise a donc le choix entre deux alternatives :

- a. Informatiser et automatiser implique de modifier :
- b. l'organisation de la production puisqu'il faut remplacer la main d'œuvre par un investissement matériel,
- c. les qualifications requises pour les salariés en place.
- d. Ne rien changer et faire face à la concurrence qui réduit ses coûts grâce à l'automatisation et à l'informatisation.

Définissons quelques techniques de production utilisées dans les entreprises de production :

Définition : on désigne par le terme « **productique** » l'ensemble des applications de l'informatique aux différents domaines de la production, permettant le développement de technologies flexibles.

- Le DAO ou dessin assisté par ordinateur
- La CAO ou conception assistée par ordinateur qui consiste à modéliser, visualiser ces modèles à l'écran et simuler l'objet.
- Automation : fonctionnement automatique d'un système complet de production
- Productique : intégration des trois principales fonctions d'un système de production : conception, production et gestion, le tout étant géré par informatique.
- Robotisation
- La transitique : intégrer de façon automatique, les opérations de manutention au sein même d'un système de production.

¹ MRP est un sigle signifiant *Materials Resources Planning* ou *Materials Requirements Planning* ou encore *Manufacturing Resources Planning*. Ancêtre de l'ERP (*Enterprise Resource Planning*, ou progiciel de gestion intégré en français), le MRP est la partie centrale d'un système de gestion de production informatisé.

- La GPAO : gestion de production assistée par ordinateur qualifiée de gestion optimale dans la mesure où elle permet de limiter les stocks, de simplifier les circuits d'information et de standardiser les procédures.

Les deux modèles de gestion de la production : la problématique de la gestion de la production consiste à rechercher la concordance (harmonisation) entre la production et les ventes. Deux modèles proposent des réponses à cette problématique :

- Le modèle tayloriste (et fordiste) ou le pilotage de la production par l'amont ;
- Le modèle toyotiste : le pilotage de la production par l'aval ou le JAT (Juste À Temps JAT) ou encore modèle à flux tendus.

1.5 LES IMPERATIFS A LA GESTION DE LA PRODUCTION

Le contexte de compétitivité impose au gestionnaire de la production la mise en place d'une démarche axée sur la qualité et sur la Recherche & Développement.

- La problématique de la qualité : elle a évolué dans le temps, en passant de la qualité du produit à la qualité totale (de l'organisation) :
 - De la qualité du produit à la qualité totale (voir Encadré) :
 - Au début, les contrôles de qualité tayloriens effectués a posteriori ont été source de non qualité, engendrant ainsi des « coûts de non qualité » importants dans le fonctionnement de l'entreprise.
 - Ces coûts de non qualité peuvent être de 03types : des anomalies internes (retouches, rebuts, ...), des anomalies externes (réparations, prise en charge des dommages causés, ...), des coûts de détection (recherche des anomalies, contrôles, surveillances, service qualité, ...)
 - La non-qualité fait perdre des parts de marché en dégradant l'image de marque de l'entreprise.
 - De là apparaît l'importance de la qualité comme condition de conquête de marché.
 - Puis, apparaît le concept d'assurance qualité (USA, 1920) : il est basé sur l'idée qu'au lieu de contrôler les pièces, il suffit de s'assurer que l'entreprise qui les produit est parfaitement organisée.
 - Enfin, ce courant d'idée se prolonge par le TCQ (la qualité totale) : DEMING (USA) et ISHIKAWA (Japon) travaillent à la mise au point d'outils destinés à favoriser la qualité totale : exemple de la roue de DEMING (Plan, Do, Check, Action).
 - Le concept de TCQ (qualité totale) est introduit par FERGENBAUM (1951) : « c'est un système d'organisation qui permet d'intégrer l'ensemble des efforts de développement, de maintien et d'amélioration de la qualité, réalisés par des groupes différents dans l'entreprise afin de s'assurer que les études, la commercialisation, la fabrication et le service clients soient effectués au niveau de coût le moins élevé tout en permettant la satisfaction de la clientèle. »
 - Les moyens pouvant être mis en œuvre pour atteindre les objectifs de la qualité totale, on peut citer entre autres les cercles de qualité et le management participatif.

- L'innovation et la recherche – développement : c'est un facteur clé de succès au jour d'aujourd'hui dans ce contexte de compétitivité. L'entreprise est soumise à une double nécessité :
 - Nécessité de la **veille technologique** pour maintenir la compétitivité ;
 - Nécessité de la **pratique de la recherche** : 03 types de recherches :
 - **Recherche fondamentale** : dont l'objectif est l'acquisition de nouvelles connaissances sans souci d'application ou d'utilisation particulières ;
 - **Recherche appliquée** : acquisition de nouvelles connaissances dirigées vers un but ou un objet déterminé ;
 - **Recherche – développement** : dont l'objectif est de mettre au point de nouveaux produits ou de nouveaux procédés de fabrication. C'est à ce stade que l'on parle d'innovation.
 - Définition de l'invention (S. Kuznets) ; « c'est une nouvelle combinaison de connaissances existantes sous forme de dispositifs potentiellement utiles pour la production économique. »
 - **Définition de l'innovation : c'est l'application de l'invention.**
 - Voir aussi l'analyse technologique (définition) : « C'est l'ensemble des méthodes permettant d'évaluer le potentiel technique d'une entreprise, son savoir-faire, son positionnement technologique, sa capacité de recherche et d'innovation. »
 - Autre définition : « C'est l'évaluation de la position de l'entreprise face aux nouvelles technologies tant au niveau des produits que du processus de production. »

Encadré : LA FONCTION QUALITE

Définitions : données par les normes AFNOR

Politique qualité : « il s'agit des orientations et des objectifs généraux d'une entreprise qui concernant la Qualité et dictés par la Direction Générale ».

Gestion de la qualité : « aspect de la fonction générale de gestion qui détermine la politique qualité et la met en œuvre ».

Assurance de la Qualité : « ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance en un produit ou service qui satisfera aux exigences relatives à la qualité ».

Maîtrise de la qualité : « techniques et activités à caractère opérationnel utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité ».

Système qualité : « ensemble de l'organisation, des responsabilités des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité ».

Manuel qualité : « document décrivant les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits ou services ».

Surveillance de la qualité : vérification et suivi permanent de l'état des procédures, méthodes, condition d'exécution, procédés, produits et services et analyse des résultats enregistrés par comparaison au référentiel en vue de s'assurer que les exigences spécifiées par la qualité sont en voie d'être remplies.

La recherche de la Qualité est un concept global et une des composantes stratégiques mise en œuvre par les entreprises. C'est une philosophie de management.

Elle permet de :

- Réduire les coûts de production
- Réduire les coûts dus aux accidents du travail
- Maîtriser les délais de production
- Optimiser l'organisation générale de l'entreprise
- Accroître la productivité
- Améliorer la flexibilité
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise.

La qualité totale

Le concept de qualité totale s'est développé au Japon dans les années 1980. « Il s'agit de déterminer les standards de performance d'un produit ou d'un service qu'exigent les clients et de s'organiser pour les atteindre à 100% ». Cf. L'essentiel du Management de mai 1995.

En adoptant cette stratégie, l'entreprise mobilise l'ensemble de son personnel sur un projet commun. Les caractéristiques principales de cette méthode :

- le client est au centre des préoccupations des entreprises
- la sécurité et les conditions de travail doivent être optimales
- Recherche des 5 zéro :
 - Zéro panne
 - Zéro défaut
 - Zéro papier
 - Zéro stock
 - Zéro délai

Tous les secteurs et activités de l'entreprise sont concernés puisqu'il s'agit de la qualité au sein de l'ensemble des activités de l'entreprise et non pas concentrés uniquement sur la production.

Les avantages de cette méthode :

- des gains de productivité
- réduction des coûts
- réduction des délais de fabrication
- Les inconvénients :
 - la procédure à mettre en œuvre est très longue et très coûteuse car il ne faut absolument pas sauter une étape
 - la formation et la sensibilisation du personnel à cette méthode sont parfois difficile d'autant plus qu'il s'agit de s'engager dans un processus de quête permanente de la qualité dans son travail quotidien mais aussi de s'investir dans le projet d'ensemble et de faire des suggestions générales sur les procédures, les techniques etc...

De nombreuses sociétés occidentales ont tenté d'appliquer ces méthodes mais sans toutefois atteindre vraiment les objectifs du zéro défaut.

1.6 VOCABULAIRE LIE A LA FONCTION PRODUCTION : LA FLEXIBILITE DES RESSOURCES

Définition : souplesse d'une firme. « *Capacité à s'adapter aux évolutions externes sans crise majeure* ».

L'entreprise a besoin de flexibilité afin de répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs. Elle obtient de la souplesse par **l'adaptabilité de son organisation** et **la fluidité de ses ressources** humaines et matérielles.

En développant sa **flexibilité** et sa **réactivité**, elle cherche à réduire l'impact d'un événement, son délai de réponse à cet événement et le coût de cette réponse.

La réactivité, c'est la « *capacité de la firme à reconfigurer en temps réel ses ressources afin de faire face aux changements de son environnement* ». Cela nécessite la mise en place d'un **système de veille** afin de pouvoir suivre les évolutions de l'environnement, et la conception d'un **système de production flexible** afin de pouvoir s'adapter au plus vite aux évolutions.

Pour faire face aux changements, l'entreprise doit être organisée selon une structure simple : mise en place d'organisations décentralisées avec peu de niveaux hiérarchiques.

1.6.1 LA FLEXIBILITE DU TRAVAIL

Elle porte essentiellement sur 2 domaines :

- Flexibilité quantitative : évaluer le degré de flexibilité sociale dont dispose la firme pour faire face aux variations conjoncturelles de l'activité (variations saisonnières, pointes ou réductions de l'activité)
 - La flexibilité de l'emploi : ajustement des effectifs selon les variations conjoncturelles de la demande ; réduction des effectifs résultant des gains de productivité
 - La flexibilité des horaires : aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins (horaires journaliers variables, annualisation du temps de travail)
 - La flexibilité des rémunérations : individualisation des rémunérations pour tenir compte de la concurrence et des performances individuelles (surtout pour les cadres)
- Flexibilité qualitative :
 - **La mobilité des individus** : changement d'emploi, de qualification professionnelle, de région, de pays

1.6.2 LA FLEXIBILITE DES EQUIPEMENTS

Correspond à « *l'aptitude de l'unité de production à répondre à un changement de la demande* ». Elle prend 2 formes :

- Flexibilité de capacité (en volume) :

Mesurer la capacité de l'entreprise à faire varier le volume de la production sans augmentation de coût. L'entreprise doit donc évaluer la surcapacité des machines, la sous-traitance, la polyvalence du matériel et la possibilité de faire varier la durée d'utilisation des équipements.

- Flexibilité de flux de production (en diversité) :

Changer de production dans un délai rapide. Ceci est d'autant plus facile que les produits sont conçus à partir de composants standardisés et différenciés au niveau du stade final du cycle de production.

1.6.3 LA FLEXIBILITE FINANCIERE

Cette notion recouvre « *l'ensemble des pratiques permettant de limiter au strict nécessaire les capitaux à investir dans une firme pour qu'elle puisse fonctionner de manière normale* ». Cela la conduit à concentrer ses investissements sur les activités les plus importantes de sa chaîne de valeur, à mieux réguler ses stocks et à recourir à la sous-traitance pour toutes les activités annexes.

L'objectif est de maximiser le profit par rapport au capital investi. Le surplus disponible entre le potentiel de l'entreprise et ses ressources engagées représente le degré de liberté stratégique dont elle dispose : c'est la flexibilité financière.

Tableau de synthèse

La fonction production

Mission	Concevoir et réaliser des produits / services répondant aux besoins actuels et potentiels du marché, et ce en collaboration avec les commerciaux.
Attributions	<input type="checkbox"/> Assurer la réalisation des produits dans les meilleures conditions de quantité de qualité de coût et de délai. <input type="checkbox"/> Planifier la production et optimiser le rendement des équipements <input type="checkbox"/> Concevoir les procédés et les méthodes de fabrication <input type="checkbox"/> Innover et développer de nouveaux produits.
Principales sous fonctions	Activités de conception (Recherche, études et méthodes) Activités de réalisation (ordonnancement, fabrication) Activités de support (entretien, contrôle de la qualité)
Indicateurs de performance	Volume de la production et son évolution Taux d'utilisation de la capacité de production Valeur ajoutée Taux des déchets et taux des non-conformités
Contraintes spécifiques	Technologie (performances et capacité) Système de production (commande, série, unitaire) Organisation des ateliers et des moyens de production. Stabilité des paramètres de la production, d'où une tendance à la standardisation Coordination avec les commerciaux.
Évolution récente	<p>Au cours des dernières années, la fonction production a évolué dans un sens accordant une importance capitale aux technologies de l'information. Les systèmes de production les plus performants intègrent de plus en plus ce que l'on désigne en terme de XAO (dessein assisté par ordinateur DAO, fabrication assisté par ordinateur FAO ou encore GMAO (maintenance et entretien)</p> <p>Grâce à ces évolutions, les systèmes de production peuvent désormais contourner la contrainte de la standardisation et jouer la carte de la personnalisation (MASS CUSTOMIZATION).</p>

Les fonctions d'appui à la fonction de production : l'approvisionnement et la logistique

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons étudié la fonction production autour de laquelle gravite les autres fonctions de l'entreprise. Ainsi, la fonction production est appuyée directement par deux fonctions à savoir la fonction approvisionnement et la fonction logistique.

Ces deux fonctions ont au fur et à mesure gagné de la place dans l'entreprise et y deviennent de plus en plus importantes.

Pour illustrer le rôle accru de ces 02 fonctions, prenons l'exemple suivant : c'est que les entreprises recherchant la rentabilité, elles passent par des choix en matière d'approvisionnement : il suffit de voir le poids des achats dans le chiffre d'affaires de plusieurs entreprises. Ces dernières sont poussées à la recherche de gains externes plutôt que les gains internes lesquels ne permettent pas à toute entreprise de créer un avantage concurrentiel.

Quant à la fonction logistique, qui était limitée aux tâches de transport est devenue, aujourd'hui, une fonction dont le domaine d'action dépasse celui de la production en couvrant toutes les étapes du processus de production : aujourd'hui, on parle plus de logistique globale « *supply chain* » qui comprend l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison des produits aux clients.

1 DEFINITION DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

1.1 OBJECTIF GLOBAL

« L'objectif global est de procurer à l'entreprise, au moment voulu, en quantité voulue, en qualité voulue, au moindre coût, dans les meilleures conditions, ce dont elle a besoin (biens et services) »

1.2 LES MISSIONS DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

- Acquérir des inputs dont a besoin l'entreprise pour son activité, au meilleur coût et au meilleur service ;
- Rechercher la qualité optimale pour les approvisionnements. Cette qualité optimale est déterminée par le rapport qualité-prix de l'input et par les besoins de l'entreprise ;

- Rechercher le meilleur service possible y compris les délais de livraison :
 - Ces délais déterminent la gestion des stocks (minimisation des coûts de stockage) ;
 - Ils sont un élément de compétitivité : déplacement de la concurrence vers la qualité du service.
- Amélioration de la rentabilité de l'entreprise par :
 - La minimisation des coûts de stockage : les stocks représentent 50% du budget de l'entreprise ;
 - La minimisation des coûts d'achat : les achats représentent 50% du coût du produit fini.
- La prospection du marché et de l'environnement amont.

1.3 LE ROLE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

La fonction approvisionnement est importante dans l'entreprise sur 03 niveaux :

1.3.1 Sur le plan financier

En ↓ l'Actif immobilisé ⇒ ↑ Trésorerie

En ↓ les coûts d'achat ⇒ ↑ marge

1.3.2 Sur le plan commercial

En ↑ qualité des composants achetés par l'entreprise ⇒ ↑ qualité du produit final que l'entreprise fournit

1.3.3 Sur le plan stratégique

↑ qualité et ↓ coûts ⇒ ↑ compétitivité de l'entreprise sur le marché

Activités de veilles commerciale, technologique, ...

1.4 LES DOMAINES DE LA FONCTION

Deux domaines essentiels composent cette fonction, à savoir la gestion des achats et la gestion des stocks.

1.4.1 La gestion des achats

Ce qu'il faut retenir, c'est les étapes du mécanisme d'achat :

- La définition des besoins exprimés par les différents services et la définition des produits à acquérir ;
- La documentation : rechercher et sélectionner les fournisseurs qui permettent de satisfaire les besoins exprimés ;
- L'achat : conclusion du contrat d'achat, résultat de la négociation ;
- L'après-achat : suivi de l'opération d'achat (les différents contrôles).

1.4.1.1.1 La gestion des stocks

Nous reviendrons à ce point après avoir présenté la fonction logistique, laquelle justement se partage les mêmes domaines de gestion : des achats et des stocks.

2 LA FONCTION LOGISTIQUE

2.1 DEFINITION

Le Petit Larousse définit la logistique comme la « *partie de l'art militaire ayant trait au transport et au ravitaillement des armées* ».

Cette fonction d'approvisionnement, au sens large, a été reprise dans l'entreprise où la logistique correspond à : « *la gestion des flux physiques et des flux d'information.* » Ou encore, « *c'est l'étude de la circulation des flux et du stockage à l'intérieur de l'entreprise* ».

Plus précise, la définition suivante est suggérée : « *c'est l'ensemble des activités ayant pour objet la mise en place à moindre coût d'une quantité déterminée d'un produit à l'endroit et au moment où une demande existe* ».

2.2 DOMAINE DE LA LOGISTIQUE (OU LA CHAINE LOGISTIQUE)

Son domaine est plus large que celui de la production. Les opérations de la logistique concernent en effet : les achats, le transport, le stockage, dans leur double aspect amont et aval de la production.

Illustrons quelques champs d'actions :

2.2.1 En amont :

Elle regroupe les activités liées à la production et à ses approvisionnements. Elle est, donc, en amont de la production et elle y est aussi intégrée.

Exemple : approvisionnement des ateliers de production ; les transferts entre les implantations industrielles ; ...

2.2.2 En aval :

La logistique en aval (logistique de soutien) regroupe toutes les activités de distribution, le service après-vente SAV, la maintenance, ...etc.

La logistique est proche de l'activité commerciale. Elle joue un rôle intermédiaire entre la production et le client grâce à l'activité de transport.

2.2.3 La tendance actuelle

La tendance actuelle est à intégrer la logistique à l'ensemble du processus de production dans le cadre de la politique à flux tendus, grâce à la gestion des flux d'information.

Rappel de la gestion des flux d'information

C'est de permettre l'élimination des ruptures de stocks, la réduction des stocks sans risque, la livraison en juste à temps, la suppression de la paperasse, la diminution des erreurs administratives.

Exemple : méthodes EDI (Echanges de données informatiques) : automatisation du transfert de documents commerciaux, fiches produits, bons de commandes, factures, ... à l'aide de réseaux informatiques.

2.3 LA GESTION DES STOCKS

2.3.1 Définitions

« c'est l'ensemble des articles détenus par l'entreprise ».

« un stock est une accumulation physique de biens en attente dans l'entreprise. Ce stock peut concerner : les matières premières, les encours et les produits finis ».

« le stock est constitué par l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise de l'entreprise pour y être vendus en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en cours, soit consommés au premier rang » (Plan comptable général).

2.3.2 Types de stocks

2.3.2.1 Le stock délais (actif)

« C'est la quantité consommée par période. Il sert à assurer l'exploitation dans l'attente d'être approvisionné ».

2.3.2.2 Le stock cyclique (ou de réapprovisionnement)

« C'est la quantité provoquant le déclenchement de la commande ». Il exprime les besoins que nécessite l'exploitation entre 02 livraisons.

2.3.2.3 Le stock de sécurité (stock outil)

« C'est la quantité excédentaire pour faire face aux aléas de consommation de livraison. Il répond à un souci de prudence ».

2.3.2.4 Le stock tampon

« C'est la quantité stockée entre 02 postes de travail. C'est un stock qui permet de remédier à une rupture entre 02 stades du processus de production ».

2.3.2.5 Le stock saisonnier

Pour faire face aux fluctuations saisonnières de la demande.

2.3.3 Objectifs et finalités des stocks (pourquoi l'entreprise se constitue-t-elle de stocks) ?

Il y a plusieurs raisons qui justifient leur existence.

2.3.3.1 Raisons économiques

- La passation de commandes importantes permet de réduire les coûts de transport.
- Se protéger des chocs de demande.

2.3.3.2 Raisons financières

- Maintenir une certaine stabilité des cours des matières premières.
- Utiliser le stock à des fins spéculatives.

2.3.3.3 Raisons techniques

Amélioration de la qualité des produits : certains fromages, yaourts ...

2.3.3.4 Raisons commerciales

Faire face aux problèmes de livraison.

2.3.4 Les inconvénients

Ils sont nombreux et à différents niveaux :

- au niveau financier car il absorbe de la trésorerie en augmentant le Besoin en Fonds de Roulement de l'entreprise
- au niveau commercial : le produit stocké n'est pas forcément celui qui est demandé
- au niveau organisationnel : un niveau élevé des stocks cache un certain nombre de dysfonctionnements : non qualité, pannes machines, absentéisme
- la productivité n'est pas optimale et l'entreprise n'est pas concurrentielle
- il entraîne un manque de flexibilité

2.3.5 Les coûts engendrés par les stocks

Les inconvénients des stocks nous obligent à étudier les coûts qu'ils engendrent pour savoir les gérer. Nous pouvons regrouper les coûts liés aux stocks en deux grandes catégories :

2.3.5.1 Le coût de possession des stocks

Il se décompose en :

- perte d'intérêts du capital immobilisé (aspect financier) ;
- salaires du personnel rattaché aux stocks ;
- loyers des locaux de stockage ;
- frais d'assurances ;
- dépréciations des stocks ;
- frais d'entretien.

2.3.5.2 Le coût de passation des commandes

Il comprend:

- les charges du service achat (salaires, amortissement du matériel de bureau, ...)
- les frais postaux (courrier, téléphone, ...)
- les frais de contrôle
- ...etc.

Remarque : le coût de stockage peut atteindre 25% de la valeur des stocks. Le coût de passation des commandes est généralement considéré constant.

2.3.6 Les méthodes de gestion des stocks

En matière de gestion des stocks, on peut distinguer les méthodes traditionnelles influencées par le modèle de production tayloro-fordiste et les méthodes récentes influencées par le modèle toyotiste fondé sur le principe du JAT.

2.3.6.1 La gestion traditionnelle des stocks

Deux grandes méthodes de gestions sont à retenir :

- Celles qui s'intéressent à la classification des articles : ce sont des méthodes de gestion dites par exception ;
- Celle qui s'intéressent à l'optimisation ou à la rentabilité de leur gestion, avec le modèle de Wilson.

2.3.6.1.1 Les méthodes de classification des articles

Si l'entreprise dispose de plusieurs articles et que ceux-ci ne nécessitent pas tous une attention si particulière. Il est, donc, indispensable de classer ces articles achetés (matières premières) ou utilisés (encours et produits finis) en fonction de leur importance économique (dans la valeur ajoutée ou le chiffre d'affaires).

Pour chaque référence, on calcul, d'abord, le % de valeur qu'elle représente par rapport à la valeur totale du stock et le % d'articles détenus en fonction du nombre total d'articles en stock.

On établit, ensuite, un classement par ordre décroissant de valeur et un cumul de ces références en valeur et en quantité.

Il existe 02 méthodes, l'analyse 80/20 et la méthode ABC ou loi de Pareto.

2.3.6.1.1.1 La méthode 80/20 ou Loi de Pareto

Dans la méthode 80/20, le stock est divisé en 02 parties :

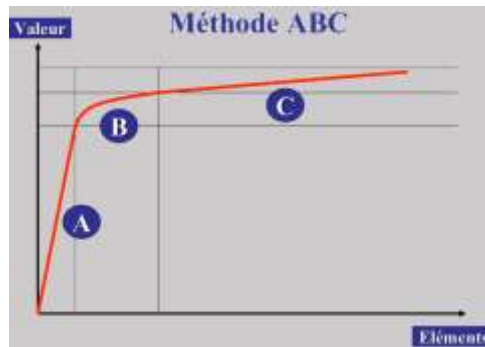
- 1^{er} groupe représentant 20% des articles en quantité et 80% des articles en valeur ;
- 2^e groupe représentant 80% des articles en quantité et 20% des articles en valeur.

On pratiquera une gestion beaucoup plus rigoureuse pour les articles du premier groupe que pour ceux du second.

2.3.6.1.1.2 La méthode ABC

Le même raisonnement que la méthode 80/20. Sauf que le stock est décomposé, ici, en 03 parties.

Tableau 10. Représentations graphiques de la méthode



2.3.6.1.1.3 Le modèle de Wilson

En matière de gestion de ces stocks, il y'a 02 solutions de facilité que l'entreprise doit éviter :

- Admettre de fréquentes ruptures de stocks. Ce qui occasionne des arrêts de la production ;
- Se constituer un grand volume de stocks (surstockage). Ce qui occasionne des coûts importants.

Nous avons vu que les coûts de gestion des stocks sont composés de deux types : Le coût de passation des commandes et le coût de possession des stocks.

Le but du modèle de Wilson est de déterminer la **quantité optimale à commander** (Q) ou (Qe) en tenant compte des hypothèses : le coût d'achat unitaire est fixe ; la consommation est régulière et prévisible ; les délais de livraison sont respectés.

Autrement dit, ce modèle vise à optimiser les coûts de stockage : commander ou fabriquer suffisamment de pièces pour que le total des coûts d'acquisition (de passation des commandes) et de possession, sur une période, soit minimal.

Soient :

Y1 : le coût de lancement ; Y2 : le coût de possession ; Y : le coût total

$$Y1 = a \cdot C / Q$$

$$Y2 = \frac{Q \cdot u \cdot t}{2}$$

$$Y = Y1 + Y2$$

Pour minimiser le coût total, il faut que : $Y' = 0$

Après transformations, on peut écrire :

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot a \cdot C}{u \cdot t}}$$

Où :

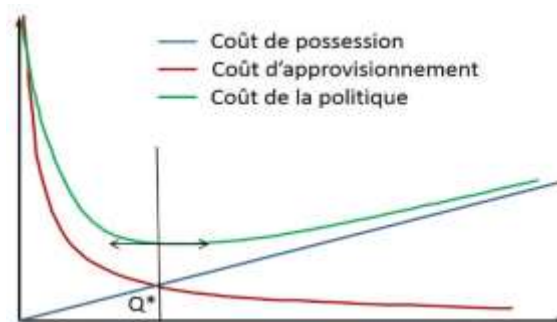
a : coût de lancement d'une commande

C : consommation annuelle en quantité

u : prix unitaire de l'article

t : taux de possession du stock exprimé en %

Tableau 11. **Représentation graphique du modèle**



Source de la figure : <http://drupal.mgi.polymtl.ca/?q=book/export/html/25>

2.3.6.2 Les nouvelles méthodes de gestion des stocks

Ces nouvelles méthodes se sont développées grâce à l'introduction de la technique et aux nouvelles formes d'organisations influencées notamment par le modèle du **JAT**.

2.3.6.2.1 Les facteurs techniques

Deux facteurs techniques essentiels ont aidé à la gestion des stocks : l'informatique et l'automatisation.

- Avec l'informatique, des méthodes de GPAO sont élaborées. Elles intègrent tout ce qui concerne la gestion des flux (de la production, des stocks, de l'ordonnancement, ...).
- L'automatisation des machines et des équipements a permis de créer des ateliers flexibles ayant la capacité de fabriquer des produits différents en quantités variables.

2.3.6.2.2 Le modèle d'organisation toyotiste

En matière de logistique, les entreprises de type J ont permis d'appliquer des méthodes de gestion de la production dont l'objet est de minimiser les stocks. C'est ainsi que la production est organisée en JAT et la gestion des stocks suivant la méthode du kanban.

La recherche du stock zéro résume cette recherche de ces entreprises à maîtriser les coûts.

La fonction mercatique et la politique commerciale

Introduction

Cette leçon s'inspire du cours de DIEMER Arnaud¹, **ECONOMIE D'ENTREPRISE** (IUFM d'Auvergne). Nous avons apporté des aménagements à ce cours notamment en l'adaptant au contexte algérien en matière de réglementation.

Dans la présentation de cette fonction, nous nous focaliserons sur deux volets : l'un portant sur la **démarche mercatique**, basée essentiellement sur l'étude de marché, et dont l'objectif est de connaître le client. C'est l'objet de cette leçon. L'autre sur la **politique commerciale (plan de marchéage** ou encore **marketing-mix**), constituant les 4 types d'action ou les 4P vulgarisés par Philip Kotler : politique du produit – politique du prix – politique de distribution (place) – politique de communication (promotion). Ça fera l'objet de la **leçon 3 bis**.

1 LA FONCTION COMMERCIALE

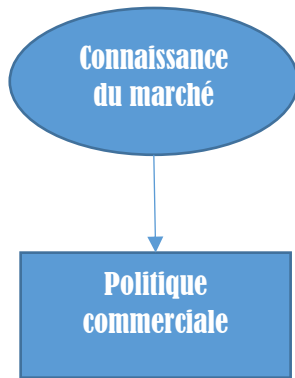
La **mercatique** ou le *Marketing* (en Anglais) est « *l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence de façon continue la production et la commercialisation* ».

Elle est définie aussi comme étant « *l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leurs marchés* » (Mercator).

La **démarche mercatique** repose donc sur la **connaissance des clients et la satisfaction de leurs besoins**. L'état d'esprit mercatique consiste « **à penser client** » avant « **de penser production** » de façon à offrir des biens et services adaptés aux attentes des clients. L'écoute client devient ainsi fondamentale dans la démarche mercatique.

Pour connaître et identifier les besoins, les entreprises ont recours à **l'étude de marché**. À partir des résultats de cette étude, il est alors possible de concevoir ou de modifier un produit, de fixer son prix, de déterminer les procédés de distribution et de communication qui seront utilisés pour satisfaire la clientèle concernée.

¹ www.oeconomia.net/private/cours/fonctioncommerciale.pdf



Certains ajoutent une cinquième action au **plan de marchéage**, celle de la **force de vente**. Placée sous l'autorité du **directeur des ventes**, cette dernière regroupe les personnes (internes et externes) chargées de la vente ou de la prospection.

2 L'ETUDE DE MARCHÉ

L'économiste considère le marché en termes d'offre. Pour le mercaticien, un marché se définit par rapport à une entreprise, à un produit ou classe de produits, et dans une zone géographique déterminée.

La connaissance du marché constitue un préalable aux choix stratégiques et à la définition d'une politique commerciale efficace. Connaître le marché signifie donc de déterminer les informations à rechercher, et les techniques à mettre en place pour traiter ou analyser ces informations.

2.1 LA RECHERCHE D'INFORMATIONS

La recherche de l'information relative au marché porte sur deux volets :

- l'identification des intervenants du marché ainsi que de l'environnement de l'entreprise, afin d'anticiper les évolutions techniques, culturelles, institutionnelles et démographiques qui caractérisent une société,
- l'analyse du marché, notamment à travers ses différents découpages.

2.2 IDENTIFICATION DES OFFREURS ET LES DEMANDEURS DU MARCHÉ

2.2.1 Du côté de la demande

Il s'agit d'identifier les acheteurs et de comprendre leurs comportements à travers l'analyse du processus d'achat. La formalisation de ce processus aide à cette compréhension.

En effet, l'étude commence par identifier les acheteurs, leurs besoins (motivations qui les poussent à l'achat) et leurs comportements (pouvant être liés à l'appartenance à un groupe de référence, un style de vie, au respect d'une échelle de valeurs, habitudes d'achats et de consommation...).

Lorsque l'achat est nouveau et impliquant, le **processus d'achat** (*ensemble des étapes au cours desquelles l'acheteur arrête sa décision*) devient **extensif** et peut être résumé par le schéma (figure 2). Les processus d'achat extensifs se caractérisent par :

- une recherche très active d'informations,
- l'absence de préférence nette pour une marque,

- des critères de choix non totalement arrêtés,
- des images de marque et
- des attitudes à construire.

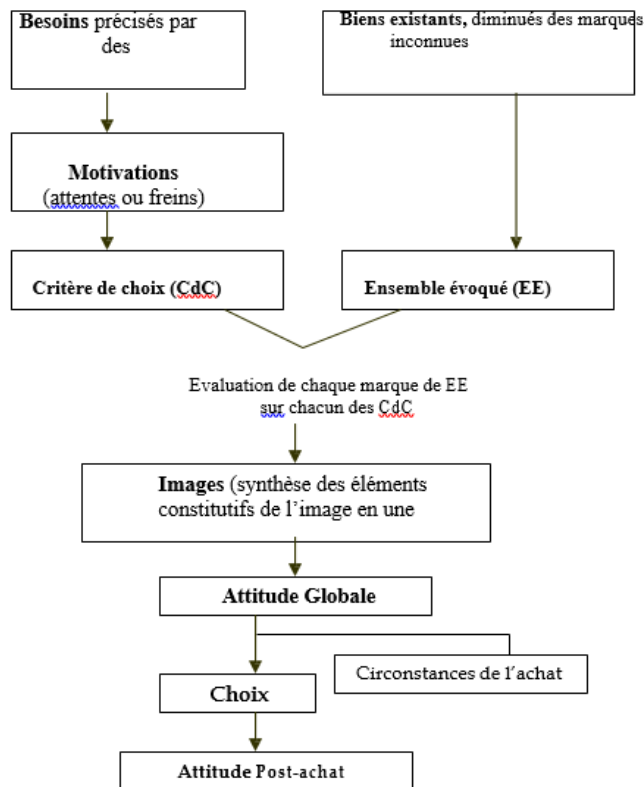
Suite à un premier achat jugé satisfaisant, le consommateur va tenter de se simplifier la vie,

- soit en répétant purement et simplement son achat, il suit alors un processus routinier ;
- soit en vérifiant que son ensemble évoqué (EE) et ses critères de choix (CdC) n'ont pas à être remis en cause (lors d'un lancement de nouveaux produits ou d'une meilleure connaissance du produit), il suit alors un processus de résolution limitée.

Par contre, suite à un achat décevant, l'acheteur sera conduit à remettre en cause soit ses critères de choix, soit son ensemble évoqué, soit ses attitudes.

Par ailleurs, il y a lieu de distinguer entre acheteur et utilisateur : le consommateur n'est en effet pas toujours l'utilisateur (le directeur d'un lycée est l'acheteur alors que les enseignants en sont les principaux utilisateurs) et inversement le consommateur n'est pas toujours l'acheteur (exemple de l'achat des jouets pour les enfants). Certains produits peuvent faire l'objet de prescriptions (produits pharmaceutiques vendus sur ordonnances, livres prescrits par les enseignants.) conduisant à procéder à des études sur les motivations des prescripteurs.

Tableau 12. Processus d'achat



Source : Dictionnaire du marketing (1995, p. 268)

2.2.2 Du côté de l'offre

L'étude de l'offre nécessite de faire la distinction entre fabricant et distributeur. Les distributeurs (grandes surfaces, petits commerçants...) peuvent par leurs conseils, la mise en valeur d'un produit, leurs exigences (prix élevés ou prix faibles), leur taille (grands, petits, spécialisés) avoir un rôle non négligeable sur la décision de l'acheteur. Le rôle de la concurrence ne doit pas non plus être mis de côté. La taille, leur implantation, les pratiques commerciales et stratégiques (gamme de produit, politique de prix...) sont des caractéristiques très importantes.

Des outils d'analyse de la concurrence peuvent être mobilisés pour cette étude. Il s'agit par exemple du modèle de M. Porter des 5 forces concurrentielles qui permet de mesurer l'intensité de la concurrence dans le secteur. Ces forces sont : les concurrents du secteur, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitutions et la menace de nouveaux entrants (concurrents potentiels).

2.3 IDENTIFICATION DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'environnement comprend :

- **l'environnement technologique**; l'évolution des techniques, les découvertes scientifiques peuvent avoir des répercussions très importantes sur l'entreprise.
- **l'environnement culturel**; l'attitude et les valeurs des différents groupes socio-économiques obligent les entreprises à modifier et/ou à adapter leurs comportements.

- **l'environnement institutionnel**; l'ensemble des lois et des règlements constituent des contraintes mais également des recours pour les entreprises.

- **l'environnement démographique**, économique et social ; détermine la composition et la capacité financière de la population.

2.4 LES DECOUPAGES DU MARCHÉ

Souvent, dans le domaine du marketing, on procède à un découpage du **marché global**. Cette opération a pour but d'adapter au mieux les produits à la clientèle visée. Elle peut s'effectuer selon plusieurs manières :

2.4.1 Le découpage traditionnel par le marché : **marché actuel et marché potentiel**

Pour identifier ces deux types de marché, nous décomposons la population en deux catégories : celle des consommateurs et celle des non consommateurs. La population des consommateurs est partagée en deux types de clients : les clients de l'entreprise et ceux de la concurrence. La population des non consommateurs est aussi partagée en deux types de consommateurs : les relatifs et les absolus.

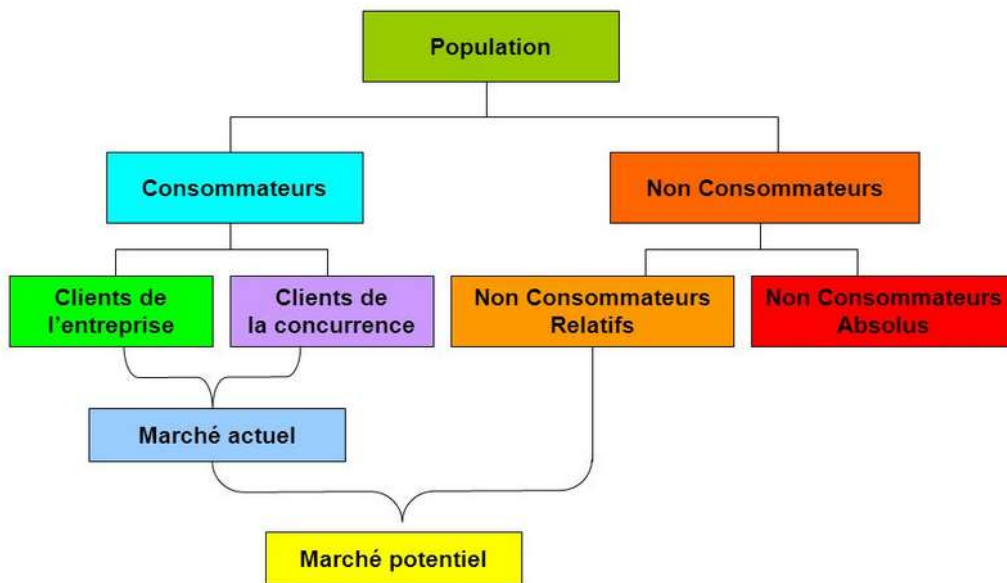
Le marché qui est ciblé ici est le "**marché potentiel**", c'est à dire la quantité de biens qui est susceptible d'être demandée à un moment donné, dans un lieu donné, pour des conditions et des actions commerciales données". Le marché potentiel comprend (voir figure) :

- des clients actuels de l'entreprise qu'il lui faut à tout prix conserver.
- des non-consommateurs relatifs: c'est à dire des clients qui n'achètent pas encore le produit, mais qui pourraient le faire ultérieurement. Ils peuvent tout simplement ignorer l'existence du produit, ne pas être concernés à l'instant t par l'achat (ils consommeront le produit suite à un changement de leur état : mariage, âge du permis de conduire...) ou ne pas disposer des moyens financiers pour l'acquérir. L'entreprise devra donc transformer ses non-consommateurs relatifs en clients effectifs. Lorsque le marché comprend de nombreux non-consommateurs relatifs, la concurrence entre entreprises est moins vive que lorsque ce marché en comporte peu, car dans ce cas, chaque entreprise ne peut se développer qu'en prenant des parts de marché aux autres.
- des clients que l'entreprise se doit de prendre à ses concurrents.

Une catégorie de clients reste toutefois inaccessible à l'entreprise, on les appelle **les non-consommateurs absolus**. Ce sont en effet des agents qui n'achètent pas le produit ou le service en question pour de multiples raisons (culturelles, religieuses, psychologiques, techniques).

Exemple : un consommateur ne peut profiter de l'évolution techniques des cuisinières à gaz si son logement n'est pas raccordé au gaz de ville. Un non-voyant n'a pas besoin de verres correcteurs... Les non-consommateurs absolus ne justifient, en principe, aucun effort commercial de l'entreprise.

Tableau 13. Le marché potentiel



Source : <http://slideplayer.fr/slide/493534/>

Les prévisions concernant le marché potentiel du produit devront tenir compte :

- de la rapidité d'adoption des nouveautés,
- de ce qui s'est passé sur les *marchés analogiques* (lesquels peuvent servir de modèles) et
- de ce qui se produit sur des *marchés supports* (lesquels peuvent expliquer les accélérations et les freinages quant à la pénétration du marché potentiel, ainsi la vente de lecteurs DVD soutient la vente de disques laser vidéo).

Cette connaissance du marché potentiel va permettre à l'entreprise de prévoir

- son chiffre d'affaires,
- sa production future, et
- ses investissements.

2.4.2 Le découpage de C. Matricon

Matricon (1983) propose un découpage différent. Il met en avant quatre types de marché :

- **Le marché principal**, qui représente l'ensemble des produits semblables et directement concurrents. Au sein du marché principal, quelques marques ont une probabilité assez forte d'être achetées par un groupe donné d'acheteurs. Ces marques constituent l'ensemble évoqué (EE) de ces acheteurs pour la catégorie de produits considérée.
- **Le marché environnant**, qui regroupe l'ensemble des produits de nature différente du produit principal, mais satisfaisant les mêmes besoins et les mêmes motivations dans les mêmes circonstances.
- **Le marché support**, réunissant l'ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation du produit principal (le rasoir est nécessaire pour que l'entreprise puisse vendre des lames).

- **Le marché générique**, regroupe tous les produits liés au genre du besoin satisfait par le produit principal.

Tableau 14. Le découpage du marché

<i>Marché principal</i>	<i>Marché environnant</i>	<i>Marché support</i>	<i>Marché générique</i>
Collant	Chaussettes	Jupe, robe, pantalon	Habillement féminin
Rasoir électrique	Rasoirs à lame, jetables	Mode de la barbe	Beauté
Stylo à bille	Stylo à encre, machine à écrire, ordinateur	Papier	Écriture

Source : Heller, Orsoni (2005)

L'objectif du marketing est donc de caractériser le marché principal, et de rechercher tous les autres marchés qui ont des liens étroits avec ce marché principal. Ceci pour mieux adapter le produit à la demande. Une telle approche conduit alors à un découpage particulier du marché que l'on appelle **segmentation**.

2.4.3 La segmentation du marché

Étant donné que les comportements des clients sont si divers et que le marché n'est donc pas un tout homogène. Il faut donc le découper en sous-ensembles homogènes de consommateurs, c'est-à-dire en **segments**, puis **adapter** la politique commerciale en fonction de ces segments (exemple : différents tarifs pour chaque segment). *Un segment de marché regroupe des clients qui ont les mêmes exigences, habitudes d'achat ou toute autre caractéristique significative*. La segmentation « s'intéresse toujours aux clients et au marché, et non pas aux produits » (Viardot, 1992).

Plusieurs critères de segmentation peuvent être retenus par l'entreprise.

2.4.3.1 Les critères socio-économiques

Tableau 15. Segmentation du marché : les critères socioéconomiques

Critères	Exemples
le sexe	Marché des cosmétiques, de l'habillement
l'âge	Marché du tourisme, des CD
la taille du foyer, le cycle de vie de	Marché de l'électroménager, de l'automobile...
le niveau d'instruction	Marché des livres, des spectacles
le revenu	Marché des placements financiers

2.4.3.2 Les critères géographiques

Il s'agit de différencier les agents selon leur pays, leur région, leur ville, le climat, le type d'habitat (location, propriété), le logement principal ou secondaire.

2.4.3.3 Les critères socio-psychologiques

On distingue les critères psychographiques (tels que le dynamisme, la nervosité... des critères mettant en avant la personnalité des agents) des critères de comportement, attitude, motivation de l'agent.

2.4.3.4 Les critères relevant de l'utilisation du produit

Il s'agit plus précisément d'une *segmentation comportementale* (Varez, 1994) qui utilise des critères tels que le taux d'utilisation du produit, le statut de l'utilisateur, la fréquence de l'utilisation, la fidélité à la marque, la sensibilité aux variables mercatiques (prix, promotions...).

2.4.3.5 Les critères relevant de l'analyse des ventes

Montant et fréquence des achats, circuit de distribution...

Une fois la segmentation effectuée, l'entreprise pourra alors choisir avec plus de précision la **cible** à laquelle elle veut s'adresser, c'est-à-dire la catégorie d'acheteurs auxquels elle veut vendre son produit. Il s'agit de sélectionner une partie du marché (exemple des consommateurs ayant entre 18 et 25 ans pour la consommation de boissons gazeuses). Cette dernière étape implique que l'entreprise devra rechercher la façon dont elle désire que son produit soit perçu par les consommateurs. Il faut créer une certaine image de marque du produit afin que les consommateurs distinguent le produit de ceux de la concurrence.

La politique commerciale de l'entreprise

L'étude de marché, dans les principaux aspects¹ sont donnés dans le leçon précédente, débouche sur la définition de la **politique commerciale** de l'entreprise qui se décline en 4 types de politiques : la politique du produit, la politique du prix, la politique de distribution et la politique de communication.

1 LA POLITIQUE DU PRODUIT

La politique du produit met en évidence le rôle du produit dans la réussite de l'entreprise, notamment son rôle déterminant des autres dimensions de la politique commerciales (prix, distribution et communication).

La politique du produit s'intéresse donc à la **définition du produit** et à son **positionnement**. Le produit est caractérisé par divers éléments (marque, conditionnement, stylique...) permettant ainsi de l'identifier et de le différencier sur le marché des produits concurrents. Deux types **d'outils d'analyse du produit** vont aider à faire des choix stratégiques : le cycle de vie du produit et les matrices de portefeuilles.

1.1.1 La définition du produit

La démarche mercatique consiste à partir de l'étude des besoins des consommateurs (ou de les susciter) pour concevoir, ensuite, des produits adaptés aux attentes des consommateurs. L'étude de marché permet à l'entreprise de créer une véritable **gamme de produits**. La gamme de produits est un ensemble de produits permettant de satisfaire un même besoin. Une entreprise peut décider de fabriquer plusieurs gammes de produits.

Exemple de Renault qui possède une gamme de camions, de tracteurs, de véhicules utilitaires et une gamme de véhicules de tourisme.

La gamme de produit est caractérisée par :

- sa longueur (nombre total de produits),
- sa largeur (le nombre de lignes) et
- sa profondeur (nombre de produits de la ligne).

La longueur de la gamme dépend de la nature des produits et des choix de l'entreprise.

Exemple : La gamme de voiture de tourisme

Longueur : 104, 205, 206, 207, 305, 306, 405...806 chez Peugeot

¹ Nous attirons l'attention du lecteur que cette étude fait l'objet d'un module en entier.

Largeur : Ford Fiesta 4 CV, 5 CV, 6 CV

Profondeur : La Fiesta 4 CV se décline en types de couleurs (bleu, blanc...)

La gamme peut aussi être développée en une ligne **courte** ou une ligne **longue** :

- Une gamme courte de produits concentre les efforts de l'entreprise sur quelques produits et donne généralement un avantage comparatif par rapport à la concurrence dans certains domaines spécifiques (exemple du marché du Monospace chez Renault ou du Break). La détention de quelques produits permet également à l'entreprise d'alléger ses stocks et de simplifier sa comptabilité (on évite ainsi les problèmes de répartition des frais généraux et des coûts fixes).
- Une gamme longue de produits permet de satisfaire plusieurs segments de marchés et de réduire la vulnérabilité de la firme à la concurrence (une campagne publicitaire, les charges liées aux représentants, les offres promotionnelles peuvent en effet être reportés sur plusieurs produits).

1.1.2 Le cycle de vie du produit

1.1.2.1 La conception et le positionnement du produit

La conception et le lancement d'un nouveau produit fait intervenir en général deux types de services qui doivent travailler en coordination : les services techniques et les services mercatiques de l'entreprise. Le nouveau produit devra :

- satisfaire un besoin latent (magnétoscope, platine laser),
- créer un besoin (le baladeur),
- être une nouvelle variété de produit existant (exemple de la Vache Qui rit au chèvre, au bleu de Bresse...),
- améliorer un produit déjà existant (ordinateur) ou encore ...
- être une nouveauté totale, partielle ou superficielle (Imprimante Laser).

En lançant son nouveau produit, l'entreprise devra veiller au **positionnement** de celui-ci sur le marché, en tenant compte des désirs des consommateurs et de l'état de la concurrence. Le recours à l'étude de marché permettra de **positionner le produit et l'entreprise**. Ce positionnement se traduit par une offre avec une double caractéristique :

- une offre adaptée aux exigences du consommateur et,
- une offre originale par rapport à l'offre déjà existante sur le marché.

Pour ce faire, une série d'éléments ou de mesures devront être pris en compte et qui portent sur :

- le concept du produit,
- le type de produits,
- le conditionnement,
- la marque,
- l'esthétique,

- le nom,
- le marché,
- la date de lancement...

1.1.2.2 Le cycle de vie du produit

Qu'il s'agisse de biens de consommation finale ou de biens industriels, on constate que tous les biens ont un cycle de vie qui se décompose en plusieurs phases. La courbe de cycle de vie est utilisée comme outil d'analyse des ventes d'un produit sur un marché. Ces phases sont :

La phase de lancement (I) : Le lancement d'un produit demande en général un certain délai d'adoption par les consommateurs. Les ventes sont donc faibles, et le marché s'ouvre progressivement au produit. Son prix de revient est élevé ainsi que les coûts de distribution et de communication (publicité et promotion), d'où une rentabilité négative.

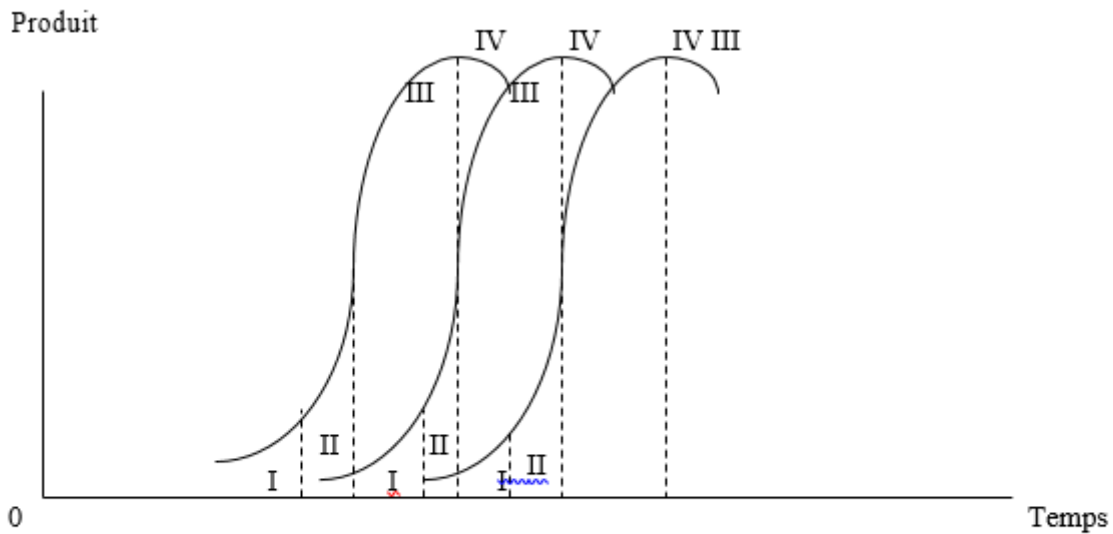
La phase de croissance (II) : les ventes se développent et le produit connaît un certain succès. On peut parler à ce moment de la construction d'un véritable marché. L'entreprise va commencer à faire les premiers bénéfices. Son prix de revient diminue, sa rentabilité augmente mais les concurrents commencent à réagir.

La phase de maturité (III) : Le marché commence à se stabiliser puisque tous les consommateurs potentiels, ont acheté le produit. L'entreprise peut rentabiliser l'ensemble de son système de production (les coûts fixes sont largement couverts). Les bénéfices seront les plus élevés. La réaction des concurrents se concrétise. Une saturation commence toutefois à apparaître car les clients potentiels ont été touchés dans leur ensemble et la conquête de nouveaux clients ne peut résulter que d'une amélioration du produit qui lui permettrait d'éviter de disparaître.

La phase de déclin (IV) : L'entreprise enregistre une diminution de ses ventes car le produit devient obsolète, il n'est plus adapté aux goûts des consommateurs, des produits substitués apparaissent sur le marché. Elle pourra cependant continuer à faire des bénéfices si elle maîtrise bien ses coûts de production (effets d'apprentissage). L'entreprise devra chercher à exploiter d'autres produits (les produits de remplacement) et envisager un désinvestissement ou une reconversion.

Tableau 16. Le cycle de vie du produit

Fig 2 : Le cycle de vie du produit



I : Phase de lancement du produit

II : Le produit est reconnu par le client, croissance des ventes

III : Apogée de la croissance du produit qui va entamer une phase de déclin

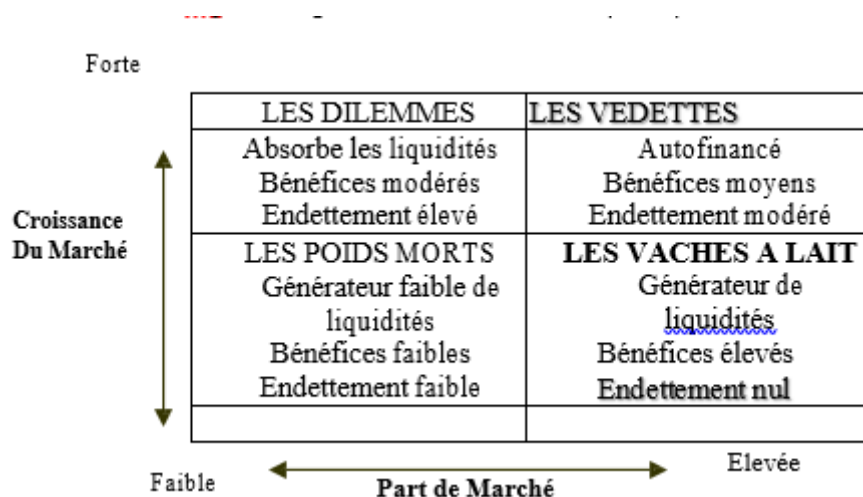
La phase IV est évitée par l'introduction d'un nouveau produit (l'ancien produit peut être amélioré)

Il pourra s'agir d'une innovation technique du produit ou d'une politique de différenciation du produit

1.1.2.3 La technique du choix de portefeuille

Il existe de nombreuses présentations des techniques d'analyse de portefeuille, nous nous contenterons de présenter les éléments essentiels de l'étude du Boston Consulting Group. Celui-ci entend tout d'abord par **portefeuille d'activités** : « *la représentation de l'ensemble des segments stratégiques - ou activités - de l'entreprise mettant en évidence la position concurrentielle et la croissance future de chaque activité. Ce portefeuille est un outil de décision stratégique et de gestion des flux de trésorerie entre les différents éléments* » (BCG, 1982).

Tableau 17. Le portefeuille d'activités (BCG)



La représentation du portefeuille d'activité s'effectue grâce à une matrice croisant deux critères : le taux de croissance du marché et la part de marché de l'entreprise. Le croisement de ces deux critères fait ressortir quatre catégories d'activités (de produits) auxquelles doivent se référer certaines décisions stratégiques :

- **Les Vaches à lait** : Les unités qui ont une part de marché relativement forte dans des marchés à faible croissance, vont fournir un flux régulier de liquidités, qui pourra servir à financer d'autres activités (produits). Ce sont les sources principales d'autofinancement de l'entreprise. Elles vont supporter les efforts accomplis dans d'autres domaines.

- **Les vedettes** : Les unités qui ont une part de marché relativement élevée dans des marchés à forte croissance demanderont des liquidités importantes pour soutenir la croissance. Si elles maintiennent leur position concurrentielle sur le marché, elles généreront des profits très élevés.

- **Les poids morts** : Les unités qui ont une part de marché relativement faible dans des marchés à faible croissance seront de faibles utilisateurs de liquidités. Elles pèsent sur le portefeuille d'activités puisqu'elles n'offrent ni croissance, ni marges. Très souvent les liquidités qui y sont investies, ne seront jamais récupérées. L'entreprise devra essayer de se désengager d'un tel secteur.

- **Les dilemmes** : Les unités qui ont une part de marché relativement faible dans des marchés en croissance rapide, exigent des liquidités importantes pour le financement de leur croissance. Pour ce type de produits, des choix tranchés s'imposent : gagner des parts de marché ou se retirer du marché. Ne pas faire de choix conduirait à créer des poids morts à terme.

D'après la logique de la matrice BCG, les vaches à lait financent les autres produits en pleine croissance de l'entreprise. L'idéal étant que les vaches à lait transforment les produits dilemmes en produits vedettes. Il est donc primordial de disposer de capitaux importants afin d'assurer une croissance rapide. Après avoir été un produit vedette, le produit finit par devenir une vache à lait au fur et à mesure que le marché arrive à maturité.

2 LA POLITIQUE DU PRIX

Pour mettre en œuvre sa politique de prix, l'entreprise doit se fixer des objectifs en fonction des contraintes qui pèsent sur elle. Ensuite, elle sera capable de retenir une méthode de fixation de son prix.

2.1.1 Présentation des objectifs et des contraintes

Deux grands types d'objectifs peuvent être recherchés par l'entreprise correspondant à deux types de politiques :

- Politique d'écrémage visant l'objectif de rentabilité : l'entreprise recherche le prix qui lui permettra d'obtenir le profit le plus élevé, quel que soit ses ventes. Cette politique consiste à fixer un prix élevé pour toucher les consommateurs qui sont prêts à payer un prix haut pour disposer du bien maintenant, puis à diminuer progressivement le prix de manière à toucher les consommateurs qui ont des dispositions à payer plus faibles.
- Politique de pénétration visant l'objectif de conquête de parts de marché : l'entreprise fixe un prix en fonction des effets attendus sur le volume des ventes. Cette politique vise par l'intermédiaire d'un prix faible à prendre rapidement une part importante du marché.

Toutefois, pour fixer ses prix, l'entreprise doit en effet tenir compte des contraintes de son environnement. Celles-ci peuvent être regroupées en deux types :

- Contraintes juridiques : les mesures de nature réglementaires ou législatives pour limiter le niveau des prix et/ou la progression des prix (lutte contre l'inflation). De nombreux prix sont encore fixés par l'État (exemple du prix du pain, du lait...).
- Contraintes liées à la concurrence et au marché : le prix de vente pratiqué par des concurrents est un facteur important (surtout si ces entreprises sont en position de leader sur le marché). Plus le produit sera homogène, plus la concurrence en termes de prix sera intensive. Ceci explique pourquoi les entreprises tentent de différencier (artificiellement ou réellement) leurs produits de manière à éviter cette concurrence. La différenciation permet de créer une position de monopole sur le marché et donc de lui assurer des marges conséquentes (on parle de concurrence monopolistique).

2.1.2 Les modes de fixation des prix

Plusieurs méthodes¹ sont utilisées pour la fixation des prix.

2.1.2.1 A partir des coûts

Le prix est fixé en tenant compte des coûts. On peut ainsi fixer le prix de vente minimum, c'est à dire le prix qui ne fait réaliser à l'entreprise ni profit, ni perte. Il s'agit du point mort (on parle également du seuil de rentabilité). Dans les entreprises commerciales, la fixation du prix de vente consiste à appliquer un coefficient multiplicateur au coût d'achat des marchandises vendues pour obtenir le prix de vente.

Plusieurs techniques comptables (de la comptabilité de analytique/gestion) peuvent ici être utilisées:

- la méthode du full Cost (coût complet) consiste à calculer un coût de revient complet. Il s'agit d'additionner la totalité des coûts directs (attribués à la production d'un bien tel que la main d'œuvre, les matières premières) et indirects (établis pour plusieurs biens tels que les dépenses de recherche & développement) nécessaires pour produire et vendre le bien en question.
- La méthode du « Coût normal » ou encore de l'imputation rationnelle des charges fixes, consiste quant à elle, à ajouter au coût proportionnel une marge forfaitaire couvrant

¹ Pour plus de détail, consulter par exemple le cours de comptabilité analytique de Patrick Boisselier de l'université de Nice Sophia Antipolis: http://unt.unice.fr/aunege/Comptabilite_analytique_L2/html/index.html

les charges de structure de manière à obtenir le coût de revient du produit. Cette marge est déterminée à partir d'un niveau d'activité dit « Normal ». Les charges fixes ne seront incorporées au coût et au prix de revient qu'en fonction de ce taux d'activité. Il s'agit tout simplement ici d'éliminer l'incidence de fluctuations d'activité sur les prix de revient.

- Ces deux méthodes présentent cependant l'inconvénient de ne pouvoir être utilisées que lorsque l'on fabrique un seul type d'articles ou lorsque la production est peu différenciée. En effet, quand les firmes fabriquent plusieurs types de produits différents, il n'est pas commode de répartir les coûts communs entre les différents produits. D'où la méthode du Direct Costing. Cette méthode s'applique à séparer les coûts fixes des coûts variables, et ne repose plus comme les précédentes sur la notion de coût global de production. En considérant que les coûts fixes seront supportés quel que soit le niveau de la production, et traités comme une perte pour la firme, l'objectif du calcul analytique est de mettre en évidence les marges sur coût variable (différences entre coûts variables et ventes) de manière à fixer le volume des ventes qui couvrira les frais fixes. Le coût direct sera alors associé au coût marginal si l'augmentation de la production n'induit pas de charges de structures supplémentaires et s'il n'y a pas de rupture dans la proportionnalité de charges variables.

2.1.2.2 A partir de la demande

2.1.2.2.1 L'élasticité de la demande

Le prix peut être appréhendé à partir de **l'élasticité de la demande** qui mesure la sensibilité du produit vendu par rapport au prix de ce produit (variation de la quantité demandée d'un produit lorsque l'on modifie son prix). L'élasticité e de la demande au prix sera égale à :

Elasticité prix = Variation relative de la demande / Variation relative du prix

$$\frac{dq/q}{dp/p} = \frac{dq}{dp} \cdot \frac{p}{q}$$

2.1.2.2.2 Prix psychologiques

Le consommateur peut également être sensible au prix en tant **qu'indicateur de qualité**, ou à d'autres **facteurs peu rationnels** tels que les **prix ronds** (« tout à 100 DA ») ou les **prix arrondis** (exemple 29,90 au lieu de 30).

Dans le cas de lancement d'un produit nouveau, l'entreprise peut être amenée à faire un sondage auprès des clients potentiels pour déterminer le prix qu'ils seraient prêts à payer pour acquérir le bien. Le prix ainsi déterminé, est appelé **prix psychologique ou prix d'acceptabilité**. La détermination du prix psychologique ou prix d'acceptabilité peut se faire, soit par interrogation directe sur le prix « *estimé normal* » ou « *justifié* » ; soit par deux questions qui déterminent une fourchette de prix jugés acceptables par l'interviewé. On déduit ensuite, après agrégation des réponses, le prix qui assure à l'entreprise la plus grande proportion d'acheteurs potentiels (méthode de Stoetzel-Adam).

- Au-dessus de quel prix considérez-vous que ce produit est trop cher ?
- En dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit car vous penseriez qu'il est de mauvaise qualité ?

Limites : le prix psychologique résulte d'une enquête ponctuelle, donc sa validité dans le temps est très brève. Les personnes interrogées ne sont pas forcément les consommateurs. Le produit n'est pas dans

une situation de concurrence. Il ne tient pas compte de tous les paramètres liés au prix (coûts, concurrence...).

2.1.3 Le Yield Management

Le yield management — de l'anglais to yield, « rendement » — est un « *système de gestion tarifaire des capacités disponibles telles des chambres en hôtellerie ou des sièges dans le transport aérien et ferroviaire, qui a pour objectif l'optimisation du remplissage et du chiffre d'affaires* »¹. On l'appelle également *revenue management*, ou encore de manière restrictive « tarification en temps réel » (selon Cariou) ou « tarification différenciée ».

Le Yield Management a été développé aux USA à la fin des années 70 par des compagnies de transport aérien, confrontées à la dérèglementation du trafic. C'est donc une technique permettant de calculer, en temps réel, les meilleurs prix afin d'optimiser le profit généré par la vente d'un produit ou service, sur la base d'une modélisation et d'une prévision en temps réel du comportement de la demande par micro segment de marché.

2.1.3.1 Le Yield Management, la gestion des capacités

Le Yield management², fondé sur deux facteurs (le prix et le temps) est ainsi au cœur d'une problématique essentielle du marketing des services : la **gestion des capacités**. Il permet à l'entreprise de « déterminer d'une façon optimale combien d'unités allouer à un instant donné à chacune des classes tarifaires définies par les différents segments de clientèle » (Dubois, Frendo, 1995, p. 47).

En effet, les entreprises de services sont confrontées à des problèmes liés à la fois au caractère fixe de l'offre, au caractère évolutif de la demande et au développement en réseau. Elles sont souvent soumises à des effets de saisonnalité ou se succèdent des périodes d'activité intense (la capacité de production des services ne peut pas répondre à la demande) et des périodes de sous-activité. Le Yield management se préoccupe de connaître la demande et sa structure, mais surtout de la contrôler, de prévoir ses réactions et de gérer les capacités disponibles en fonction de cette connaissance. La gestion des capacités tourne autour de deux concepts :

- la définition des capacités (pour désigner la surréservation ; cela consiste à mettre en réservation un nombre de place supérieur à la capacité disponible, afin de compenser les effets négatifs pour le revenu global des annulations) et
- l'allocation des capacités (qui consiste à déterminer la part de la capacité qui sera donnée en réservation à chacun des différents prix).

2.1.3.2 La tarification différenciée

La tarification différenciée est fondée sur le fait que la demande, pour un service donné, a rarement une structure homogène et recèle des segments de clientèle ayant des sensibilités différentes au prix. Le Yield Management s'appuie sur l'attraction du prix pour déplacer des segments de clientèle d'un service à un autre, et maximiser le revenu procuré par la vente d'un service. Cependant la réalité est souvent plus complexe, et les segments de clients peuvent être plus nombreux, plus perméables et plus difficiles à identifier.

¹ Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Yield_management

² Ce système est généralement piloté par une centrale de réservation informatisée : **SABRE** puis **DINAMO** pour American Airlines, **SOCRATE** pour la SNCF.

3 LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Soulignons d'emblée qu'elle est conditionnée par les deux politiques précédentes (produit et prix). Elle concerne les entreprises de production. Dans le cas des entreprises de service, on parle de politique d'implantation.

Selon Lendrie, Lindon et Laufer¹, « l'objet de la distribution est de faire passer les produits finis de leur état de production à celui d'acquisition et de consommation. Il faut pour cela amener au bon endroit les produits en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment et avec les services nécessaires ».

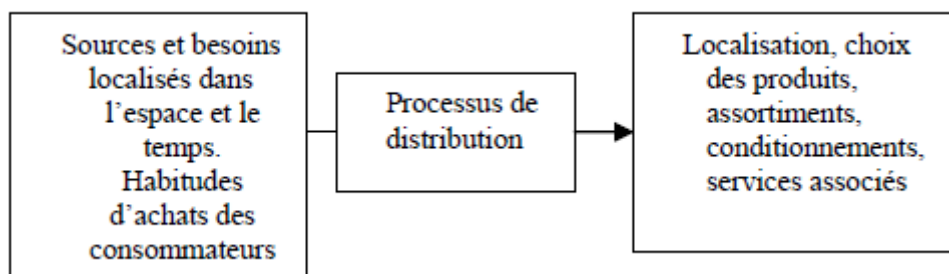
3.1.1 Les fonctions du distributeur

Le distributeur assure trois types de transformation :

- 1) une transformation dans l'espace, c'est sa fonction de transport entre les lieux de production et de distribution ;
- 2) une transformation dans le temps, c'est sa fonction de stockage qui permet de déconnecter les flux de production et de consommation (stocks tampon) ;
- 3) une transformation dans la forme des produits qui se traduit par la création d'assortiments, l'apparition de services (les services après-vente).

Les deux premières fonctions sont primordiales (transport et stockage), car elles permettent de répondre à la variété des besoins dans l'espace et le temps sans que le système de production ait à assumer cette tâche qui exigerait de lui une grande capacité d'adaptation.

Tableau 18. Processus de distribution



Dans la mesure où les services, besoins et habitudes d'achats peuvent faire l'objet **d'anticipation**, le processus de distribution ne nécessitera pas de fortes **capacités d'adaptation**. Le distributeur sera en mesure de concrétiser cette capacité d'anticipation par la constitution de stocks permettant de déconnecter les flux de production des flux de consommation.

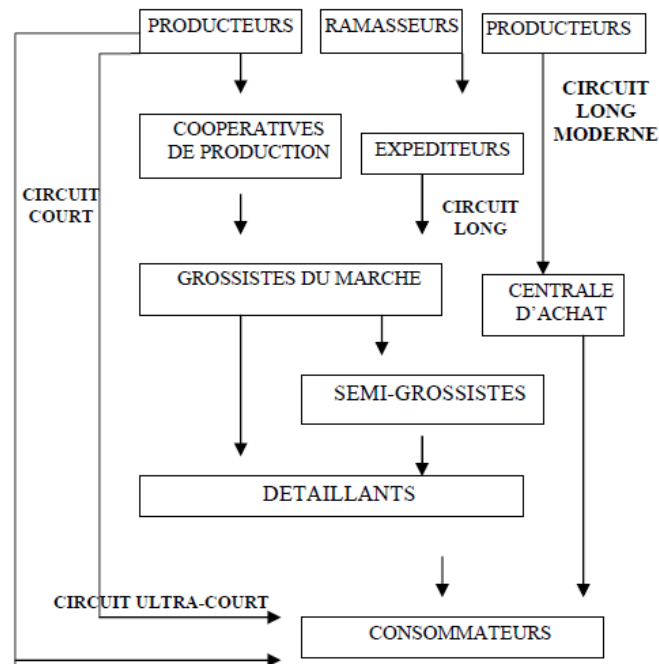
En revanche, si l'une ou l'autre des entrées du système de distribution ne peut faire l'objet d'anticipation, le distributeur devra avoir la faculté de répondre à des demandes spécifiques et non anticipées de la clientèle.

Le rôle du distributeur est donc essentiel en tant que moyen de réduire les exigences de flexibilité, qui sans cela s'imposeraient au système de production. Si l'on considère qu'un produit franchit plusieurs stades intermédiaires entre le moment où il quitte le secteur de la production et celui où il

¹ MERCATOR théories et pratiques du Marketing, Dalloz, 1983

parvient au consommateur final, il est possible d'appréhender la distribution à l'aide de certains concepts.

Tableau 19. Les différents circuits de distribution des fruits et légumes



3.1.2 Les structures de distribution

Elles sont de 3 types :

Le **canal** de distribution est « *le chemin parcouru par un produit pour aller du producteur au consommateur final. Il s'agit généralement d'une succession d'intermédiaires.* »

Le **circuit** de distribution d'une catégorie de produits « *est constitué par l'ensemble des canaux de distribution du produit* ». On distingue entre circuit ultra-court, circuit court, circuit long selon le **nombre d'intermédiaires** compris entre le producteur et le consommateur final :

- Le circuit ultra-court ne comporte aucun intermédiaire.
- Le circuit court comporte un seul intermédiaire (le détaillant).
- Le circuit long se caractérise quant à lui par au moins deux intermédiaires.

Le **réseau** rassemble les **différents circuits** de distribution. En d'autres termes, c'est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui concourent à la vente d'un bien ou d'un service entre producteur et consommateur.

3.1.3 Le choix des canaux de distribution

Jusqu'à une époque récente, les fabricants limitaient leur activité aux tâches de production et abandonnaient la commercialisation de leurs produits aux intermédiaires et distributeurs. Depuis peu, un regain d'intérêt visant à réintégrer et à contrôler cette activité de distribution au sein de leur entreprise. Toutefois, cette réintégration fait face à plusieurs obstacles d'ordre :

- **financier** : éviter de recourir aux différents intermédiaires, exigeait de grosses dépenses pour mettre en place un système de distribution. Il faut donc être capable de financer de telles restructurations.

- **légal** : le refus de vente étant interdit¹. En d'autres termes, le producteur ne peut refuser de livrer un grossiste ou un détaillant (mesures de lutte contre certaines pratiques discriminatoires).

- **lié à la clientèle** : lorsque la clientèle est dispersée, il est difficile de faire des économies de grossistes ou détaillants. En revanche, lorsqu'il y a peu de clients, l'entreprise peut mettre en place un système de distribution sans trop encourir de coûts supplémentaires.

- **lié à la nature des produits** : les caractéristiques du produit joueront sur la forme que prendra la distribution. Ainsi les produits périssables exigent que les canaux de distribution fassent circuler rapidement les marchandises. Les biens raffinés ou à haute technologie nécessitent quant à eux des intermédiaires compétents. Les produits de luxe impliquent le choix d'un circuit de distribution adapté à l'image recherchée...

Ces obstacles imposent à l'entreprise, dans le cadre de ses choix en matière de politique de distribution (choix d'un canal de distribution afin, par exemple, de réduire le nombre d'intermédiaires ou de maîtriser l'aval du marché) d'effectuer, **dans un premier temps, un diagnostic** de ses forces et de ses faiblesses et les confronter aux opportunités et menaces de l'environnement (analyse SWOT). Ce diagnostic peut se présenter sous la forme d'études portant sur :

- Le produit à distribuer et de ses caractéristiques : taille, poids, volume, degré de technologie, phase du cycle de vie...
- La clientèle : nombre, répartition géographique, attitudes et comportements d'achats, fréquence de la consommation d'un produit...
- La concurrence et des politiques de distribution qui ont été mises en place. L'entreprise doit étudier la stratégie d'implantation de ces concurrents.
- L'environnement économique, juridique et social. L'entreprise doit en effet se pencher sur la réglementation en vigueur (interdiction des ventes à perte : Dumping), sur l'évolution et les aspirations de la société (désertification des campagnes, engouement pour l'écologie), sur la conjoncture (faiblesse du pouvoir d'achat des consommateurs), sur l'évolution technologique (moyens de communication, les nouveaux modes de paiement), sur certains garde fous (associations de consommateurs)...
- Le potentiel de la firme afin de mettre en évidence les caractéristiques du produit. L'entreprise doit pouvoir compter sur l'ensemble de ces ressources financières, matérielles et humaines.
- La distribution afin de juger des résultats des canaux de distribution. Certains paramètres tels que les marges pratiquées, les méthodes de vente, l'évolution de la part des ventes, seront révélateurs de la bonne santé du service Distribution.

Dans **une seconde étape doit**, le producteur se doit d'examiner les **choix envisageables** afin de sélectionner l'option la plus satisfaisante. Dès que ce choix sera effectué, le producteur sélectionnera les intermédiaires qui répondent à ces attentes. D'une manière générale, **le choix des canaux de distribution s'effectuera à travers différents types de stratégies.**

- La distribution intensive consiste à rechercher le plus grand nombre de distributeurs possibles. Cette politique convient très bien aux produits de grande consommation pour lesquels un grand nombre de points de vente est requis. La capacité de stockage des intermédiaires doit être importante et également répartie sur tout le territoire.
- La distribution sélective vise à choisir un nombre limité de détaillants. Cette pratique concerne les biens difficiles à vendre du fait de leurs caractéristiques techniques (nécessité d'intermédiaires spécialisés), de produits de marque (le producteur peut être

¹ En droit algérien, voir l'article 15 de la Loi n° 04-02 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales.

très pointilleux sur la mise en valeur de son bien) ou encore de biens que le consommateur choisit avec soin.

- La distribution exclusive intervient quant à elle, lorsque le fabricant accorde à quelques détaillants la possibilité de vendre son produit. Le franchisage, en tant que licence concédée par une entreprise à une autre entreprise pour l'exploitation d'une marque, est une forme de distribution exclusive. En général, les stratégies présentées, ne sont jamais fixées définitivement, elles évoluent parallèlement au cycle de vie du produit et à l'image du produit. Une distribution sélective au début, peut s'élargir à l'ensemble du marché. (Les parfums Cardin sont passés d'une distribution sélective à une distribution intensive).

3.1.4 Le E-Commerce

Le **commerce électronique** (ou commerce en ligne, vente en ligne ou à distance, parfois cybercommerce) est « *l'échange pécuniaire de biens, de services et d'informations par l'intermédiaire des réseaux informatiques, notamment Internet* ». On emploie également la dénomination anglaise **e-commerce**.

Le e-commerce, comme le e-management, est à rapprocher de la notion de **e-business**. Ce terme, rappelle Michel Volle (2000), désigne l'organisation de l'entreprise répondant à la nouvelle économie, et se découpe en deux termes :

- *Le e-management*, qui désigne la nouvelle organisation de l'entreprise et de ses relations avec ses partenaires externes, ainsi que la gestion de la fonction coût.
- *Le e-commerce*, qui souligne la nouvelle organisation de la relation commerciale, avec la définition des produits et services, la politique de prix (Yield Management) et le marketing (segmentation, personnalisation).

La notion de e-commerce recouvre les différentes applications possibles de l'informatique faisant appel aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour traiter de façon permanente les relations d'une entreprise avec des organisations externes ou des particuliers. Le e-commerce concerne les échanges des ordres électroniques d'achat, de vente ou de paiement. Les technologies utilisées sont principalement celles de l'Internet mais peuvent se faire par des réseaux privés ou par téléphone.

Dans la réalité, on fait du e-commerce lorsque l'on échange des ordres électroniques d'achat, de vente ou de paiement. Ces ordres transitent, soit par Internet, soit par des réseaux privés, soit même par le téléphone.

Encadré : 10 chiffres qui en disent long sur le boom de l'e-commerce

La croissance du marché de l'e-commerce s'est accélérée en 2015. Les chiffres, tous à la hausse, témoignent de cette révolution dans les habitudes d'achat, qui représente désormais 7% des ventes au détail.

Les ventes du **e-commerce** en France ont nettement accéléré le pas en 2015. Au total l'an dernier, le chiffre d'affaires du commerce en ligne a atteint 64,9 milliards d'euros, signant une progression de 14,3% après une hausse de 11% en 2014, selon les chiffres publiés jeudi par la fédération professionnelle.

"Cette croissance de l'e-commerce à un rythme encore plus fort qu'en 2014 fait taire les craintes d'un essoufflement", a résumé François Mombouisse, président de la Fevad (fédération e-commerce et vente à distance). Il présentait ses résultats à Bercy en présence de Martine Pinville, secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire. L'e-commerce incarne un nouveau mode de consommation entré dans les moeurs d'une grande majorité de Français, soit 36 millions de cyberacheteurs. Voici les principaux indicateurs chiffrés de ce bouleversement, devenu un phénomène de masse :

70 milliards d'euros...

C'est la prévision de la Fevad en 2016 pour le marché de l'e-commerce en France. Il devrait progresser d'environ 10% par rapport aux 64,9 milliards d'euros enregistrés en 2015. En 2013, la barre des 50 milliards d'euros avait été franchie.

182.000...

C'est le nombre de sites marchands actifs en France. On en compte 100.000 de plus qu'il y a 5 ans. En 2015, ce sont quelque 25.000 nouveaux sites marchands (+16%) qui sont nés, un niveau record.

7%...

C'est le pourcentage des ventes en ligne par rapport à l'ensemble du commerce de détail en France, alimentaire comme non alimentaire.

12,8 milliards d'euros...

C'est le montant total des ventes de fin d'année, calculée sur novembre et décembre. Elles sont en hausse de 12% un chiffre proche des +13% de 2014. Il n'y aurait donc pas eu de reports massifs d'achats sur internet après les attentats de novembre 2015 à Paris.

23...

C'est le nombre de transactions moyenne par an et par internaute, soit près de deux achats par mois. Ce qui correspond à une hausse de 13% du nombre de commandes.

Le top 15 des sites « e-commerce » les plus visités en France

Lors du 4ème trimestre 2015, 30,1 millions d'internautes (64,5 %) ont consulté, en moyenne chaque mois, au moins un des sites du Top 15 « e-commerce ».

Rang	Marques	Visiteurs uniques moyens par mois	Couverture moyenne (% de la population internautes)	Visiteurs uniques moyens par jour
1	Amazon (B)*	19 361 000	41,4%	2 292 000
2	Cdiscount (B)*	11 805 000	25,3%	1 011 000
3	Fnac (B)*	11 052 000	23,7%	858 000
4	eBay (B)*	8 281 000	17,7%	1 018 000
5	Carrefour (B)*	7 105 000	15,2%	329 000
6	PriceMinister (B)*	6 624 000	14,2%	536 000
7	E.Leclerc (B)	5 978 000	12,8%	446 000
8	Darty (B)*	5 915 000	12,7%	563 000
9	Voyages-Sncf.com (B)*	5 828 000	12,5%	407 000
10	La Redoute (B)*	5 816 000	12,4%	385 000
11	vente-privee (B)*	5 552 000	11,9%	625 000
12	Leroy Merlin (B)	4 739 000	10,1%	309 000
13	Boulangier (B)*	4 670 000	10,0%	258 000
14	Auchan (B)*	4 569 000	9,8%	342 000
15	Rue du Commerce (B)*	3 935 000	8,4%	226 000

Les enseignes de distribution traditionnelles

côtoient les "pure players" de l'e-commerce, dans le top 15 des sites les plus visités en France, selon Médiamétrie/Netratings. -

1.780 euros...

C'est la dépense moyenne totale de l'internaute sur un an en hausse de 8,5%. Elle était de 1.640 euros en 2014, et pendant la cruciale période de Noël (novembre et décembre) le e-commerce a progressé de 12%, un chiffre proche des 13% enregistrés en 2014.

835 millions...

C'est le nombre total de transactions de paiement sur Internet a augmenté de 19%. Il était de 700 millions en 2014. Selon la Fevad, il pourrait atteindre le milliard en 2016.

78 euros...

C'est la valeur moyenne du panier dépensé par an. Il est en recul de 6%. Ce montant, le plus bas jamais enregistré, est compensé par l'arrivée de nouveaux acheteurs et la hausse de la fréquence d'achat. Pour la Fevad, cette baisse est plutôt signe de la banalisation des achats en ligne, le recours à l'e-commerce concernant tous les produits, même les moins chers.

+46%...

C'est le pourcentage de croissance des ventes réalisées sur les places de marché des sites marchands. Ces ventes représentent 26% du volume d'affaires total de ces sites. Les places de marché ont généré 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015, selon la Fevad.

6 milliards d'euros...

C'est l'estimation des ventes totales réalisées sur l'internet mobile (hors téléchargement d'applications et hors ventes sur les places de marché). Elles ont progressé de 39% en un an et ont représenté 9,3% des ventes totales de l'e-commerce en France en 2015.

Source : Frederic BERGÉ, BFM TV : <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/les-10-chiffres-qui-en-disent-long-sur-le-grand-bond-de-l-e-commercebr-947078.html> , consulté le 8 déc 2016

Selon le nombre et le statut des acteurs (et/ou partenaires) impliqués dans la relation commerciale, on distingue deux formes de e-commerce: le B to C d'une part, et le B to B d'autre part. Ces sigles désignent le Business to Consumer (B – C) et le Business to Business (B – B).

3.1.4.1 Le Business to Consumer (B to C)

« C'est la relation entre une entreprise donnée et ses nombreux clients isolés ». Ainsi lorsque l'on achète un disque à la Fnac ou un voyage sur le site d'une agence, on entre dans une relation B to C.

Cette relation commerciale ressemble beaucoup à la vente traditionnelle par correspondance, courrier ou téléphone. Le fournisseur sur Internet doit assurer une information complète sur ses produits et surtout gérer un paiement sécurisé (principale difficulté dans l'extension de cet outil). Internet permet, à l'occasion de l'acte de vente : de constituer des bases de données de clients, puis d'assurer une exploitation rapide, complète et automatisée de leurs comportements d'achat, d'organiser des ventes aux enchères.

3.1.4.2 Le Business to Business (B to B)

Le B to B désigne les relations entre les entreprises elles-mêmes. Les acheteurs de matières premières et de services deviennent à leur tour des vendeurs de produits finis. Tous les acheteurs et tous les fournisseurs se retrouvent sur la Toile pour comparer leurs prix. Là aussi, les fournisseurs d'approvisionnement et de services doivent assurer la transparence de leurs offres et la sécurité des paiements.

Les relations B to B sont efficaces lorsqu'elles aboutissent à une réduction des papiers, des négociations et du temps passé aux transactions qui deviennent moins chères. Cela s'assortit de meilleurs contacts avec les acheteurs et d'un meilleur suivi des commandes qui sont d'un coût unitaire moins élevé. Les sites se rémunèrent de plusieurs manières : abonnement pour la connexion, cotisation pour chaque transaction effectuée, placement des liquidités en jouant sur les délais de paiement, publicité, vente de services à valeur ajoutée...

La place de marché est aujourd'hui l'expression la plus aboutie du B to B. Les entreprises se retrouvent sur un site pour passer ou pour répondre à des appels d'offre. C'est ainsi que les industriels ou la grande distribution proposent d'acheter X unités d'un produit. On alimente les premiers prix d'une gamme par des produits à moindre coût.

3.1.5 La gestion de la relation client (GRC en français ou CRM en anglais)

La gestion de la relation client (GRC), ou gestion des relations avec les clients, en anglais *customer relationship management* (CRM) est « *l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service*¹. »

Des objectifs plus précis se dessinent à la fonction marketing tendant vers la personnalisation de la relation entreprise – client (voir tableau comparatif). Les moyens informatiques et Internet (logiciels CRM) vont aider à la réalisation de ces objectifs.

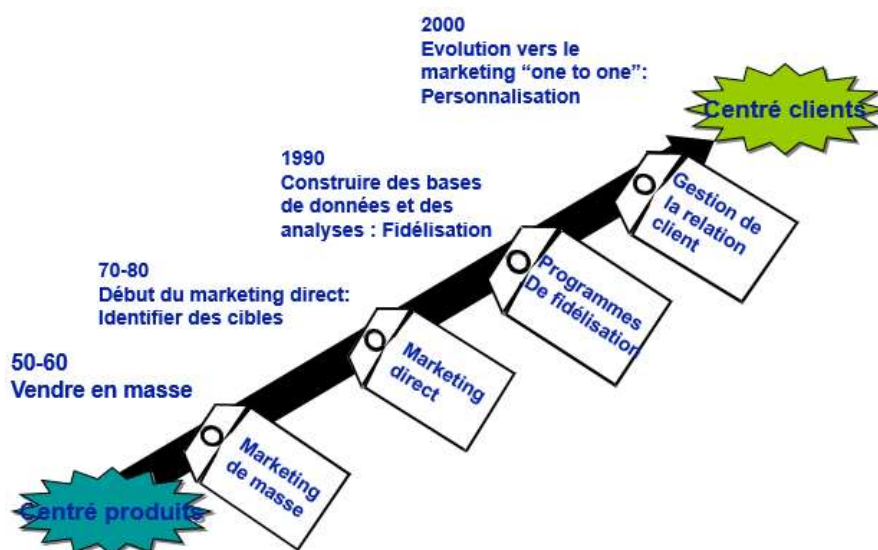
Tableau 20. Comparaison marketing traditionnel et CRM

	Marketing Traditionnel	CRM
Objectif	Effectuer la vente	Créer un client fidèle
Cible	Conquête clients	Cycle de vie complet du client
Projection	Court terme	Moyen, long terme
Indicateurs performance	Parts de marché, Rentabilité produits, Satisfaction client	Part clients rentables, Part portefeuille clients
Prix	Réductions générales	Prix spécifiques aux clients fidèles
Communication	Orientée produit	Orientée client, Informations personnalisées

La GRC constitue donc un aboutissement de l'évolution du rôle du marketing centré initialement sur le produit pour le réorienter vers le client à partir des années 2000.

¹ Voir Jean-Louis Tomas, Page 40 et suiv. in *ERP et Progiciels de gestion intégrés*, Dunod Éditeur, Paris 2002, Collec 01 Informatique. Cité dans wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client#cite_ref-1

Tableau 21. Évolution du marketing



Un logiciel de Gestion Relation Client (GRC / CRM) – Customer Relationship Management en anglais ou CRM – est une « *base de données clients qui permet à une entreprise d'avoir une vision claire et constante de ses clients et futurs clients (prospects).* »

Il représente donc « *l'ensemble des outils qui permettent d'identifier les prospects, puis traiter, analyser et fidéliser les clients.* »

Le but étant d'assurer par la suite un suivi personnalisé, en offrant la meilleure qualité service possible.

Cet outil permet donc de placer le client au cœur de l'entreprise, en étant à son écoute et en ayant une meilleure connaissance sur ses attentes et ses besoins. Il permet également de mieux cibler sa clientèle, optimiser son temps de travail tout en augmentant la réactivité de l'entreprise et en dynamisant sa productivité.

Pourquoi utiliser un logiciel de Gestion Relation Client (GRC / CRM) ?

- Augmenter la satisfaction de vos clients
 - Être plus efficace dans les démarches commerciales (en gérant mieux son SAV, en étant plus réactif et intervenant à un moment opportun),
 - Avoir une plus grande proximité avec le client en développant une relation privilégiée avec lui (en enregistrant ses préférences, son anniversaire par exemple, etc...),
 - Développer sa compétitivité en apportant plus de services et de conseils personnalisés.
- Augmenter la rentabilité de l'entreprise
 - Augmenter les ventes grâce à des actions ciblées sur des segments définis de vos clients et prospects (Ex: fidéliser vos clients grâce à des offres spécifiques en fonction de chaque population de client),
 - Optimiser la rentabilité des investissements commerciaux, marketing et service client grâce à un meilleur calcul du retour sur investissement,
 - Avoir une vision claire de l'activité commercial pour optimiser les processus (rapport sur les ventes, le suivi des rendez-vous des commerciaux, l'avancement des objectifs, etc.),
 - Gagner du temps en automatisant les tâches récurrentes (suivi des résultats automatiques, relance automatique des clients ...).
- Améliorer l'organisation interne

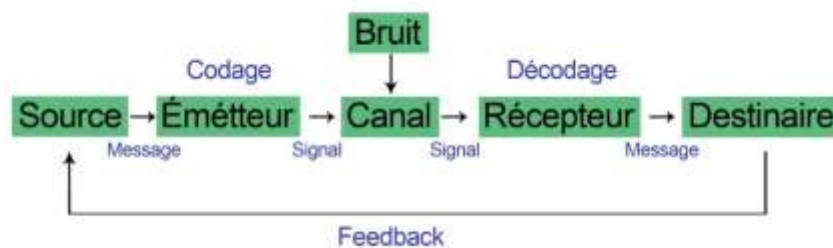
- Agenda partagé entre les collaborateurs (tâches à faire, évènements ...),
- Centralisation et partage de l'ensemble des données clients (toutes les informations importantes sur les clients sont classées au même endroit et accessibles facilement),
- Structurer l'information et les processus commerciaux. **Vous** disposez d'une fiche client structurée avec des informations pertinentes et qui sont exploitables pour des actions marketing (Ex : mailing papier, e-mailing, phoning, etc.),
- Garder l'historique de vos données clients (Ex : en cas de départ d'un commercial, **vous** ne perdez pas d'information et **vous** pouvez facilement transférer les dossiers en cours à son remplaçant).¹

4 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

La communication est « *l'ensemble des actions permettant de faire connaître les produits et de véhiculer l'image que l'entreprise veut donner d'elle-même* ». Ces actions se sont de plus en plus élargies et diversifiées : de la publicité, promotions, sponsoring, programmes de fidélisation...

Rappelons au passage que ce que nous entendons par communiquer, c'est le fait de « *transmettre des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitude* ». Le modèle le plus simple de la communication est celui élaboré par deux chercheurs américains, C.E Shannon et W. Weaver². Ce modèle peut être représenté par le schéma suivant:

Tableau 22. Schéma de communication



- L'émetteur, c'est l'entreprise. Celle-ci tente d'envoyer une information sous forme d'un codage (exemple des annonces de presses ou journal local).
- Le canal représente le trajet que l'information utilise (les médias, presse, radio, télévision sont les principaux canaux de communication).
- Le décodage consiste à retranscrire le message dans le registre du récepteur. Or de nombreuses barrières peuvent se dresser entre l'émetteur et le récepteur (le langage n'a pas toujours la même signification, les valeurs individuelles ne sont jamais les mêmes...).
- Le récepteur est celui qui reçoit le message (ici le client). Pour que l'information soit acceptée par le récepteur, la source (l'entreprise) doit être crédible.
- La rétroaction est l'effet attendu de la communication. Si elle est inexistante, la communication a échoué.

¹ <https://www.grc-contact.fr/definition-gestion-relation-client>

² Claude Edwood Shannon et W Weaver, Théorie mathématique de la communication, 1975. Avec l'apport aussi du mathématicien Norbert Wiener, notamment sur le *feed back* ou le processus de régulation. Voir article : Shannon- Wiener - Weaver : modèle de la communication : <http://nalya.canalblog.com/archives/2008/01/09/7499662.html>

- Les bruits représentent enfin les perturbations que subit le canal. Ils nuisent à la qualité et à la circulation de l'information.

4.1.1 La publicité

La publicité est l'élément privilégié de la communication. La **publicité** désigne « *l'ensemble des moyens destinés à informer le public et à le convaincre d'acheter un produit ou un service* ». Notons que la publicité n'est pas une forme de communication mais bien un processus (le schéma précédent s'adapte très bien à la publicité). Elle est généralement payante et signée (l'émetteur du message est toujours identifié par le récepteur). Elle n'est pas seulement informative, puisqu'elle cherche à convaincre par tous les moyens les clients potentiels à acheter le produit en question. Enfin, on ne devrait pas parler de la publicité, mais des publicités. Il est possible en effet de distinguer deux types de publicité.

- La publicité de la firme (appelée encore publicité institutionnelle) a pour objet de présenter, modifier ou créer l'image de la firme. Elle s'adresse aux clients potentiels mais également à l'opinion publique et aux principaux distributeurs.
- La publicité des produits (la plus utilisée) intervient lorsqu'un annonceur désire soutenir les ventes de son produit, le repositionner sur le marché ou informer le public de son existence... La publicité peut être ici appréhendée par les objectifs préalablement définis, les actions effectivement réalisées, le message délivré et les différents supports utilisés.

4.1.1.1 Les objectifs de la publicité

On distingue deux types d'objectifs.

- Les objectifs commerciaux, généralement identifiés par la part de marché, le chiffre d'affaires ou le profit réalisés. Ces résultats quantifiables témoignent principalement de l'efficacité des campagnes publicitaires. Lors du lancement du produit, l'entreprise cherche à pénétrer le marché ou un segment spécifique. Il s'agit de faire connaître le produit et de toucher une « population cible ». On peut jouer sur la notoriété du produit (image de marque) et tenter ainsi de le positionner sur le marché. Ensuite, l'entreprise devra fidéliser sa clientèle (on s'attache à la régularité et au nombre des rachats) tout en améliorant l'image du produit.
- Les objectifs de communication tournent quant à eux autour de trois idées. La publicité doit informer le plus grand nombre de personnes de l'existence du produit (création d'une audience), permettre au consommateur de mémoriser facilement le message qui lui est envoyé (la publicité peut générer un culte du produit), renverser certaines attitudes ou réticences vis à vis du produit (la publicité pèse directement sur les mentalités des individus).

4.1.1.2 La recherche d'un Média Planning

L'établissement d'un **plan média** correspond à la recherche de la **combinaison optimale des différents médias et supports**, qui permettent de véhiculer un message vers une cible définie, au moindre coût et avec le maximum d'efficacité (c'est à dire en tenant compte des caractéristiques des différents médias). Trois axes sont alors retenus :

- le choix parmi les médias,
- le choix parmi les supports, et
- le contrôle de l'action publicitaire.

Un média « *est un ensemble de supports de même nature* ». On distingue cinq grands types de médias (la presse, la radio, la télévision, l’affichage et le cinéma). *Le support est quant à lui un vecteur particulier de communication (exemple France 2 pour la télévision, Europe 1 pour la radio, Le Figaro pour la presse)*. Les médias n’ont généralement pas la même importance sur le plan publicitaire.

- La presse (presse quotidienne et presse périodique) est depuis toujours et pour longtemps encore, le média le plus utilisé.
- La publicité télévisée (autorisée depuis 1969), est un média indispensable pour certains produits. Le producteur peut en effet procéder à une démonstration du bien (exemple des marques de lessive ou des détachants) afin de justifier les qualités de son produit.
- La radio est un média ambigu, puisqu’elle est de plus en plus utilisée par les auditeurs comme un bruit de fond qui agrmente d’autres activités (l’annonceur doit donc être percutant, informel et original).
- L’affichage, bénéficiant d’une large audience, constitue le support privilégié pour la création publicitaire (il présente cependant l’inconvénient d’être peu sélectif hormis sur le plan géographique).
- Le cinéma ne cesse de perdre de l’importance (suite au développement d’un véritable paysage audiovisuel). Il peut cependant convenir en tant que média complémentaire. Notons que les données d’audience (suite aux enquêtes et sondages régulièrement diffusés) orientent l’utilisation des médias et de ses supports, donc la communication.

4.1.2 Les nouvelles formes de communication

A côté de la publicité, de nouvelles formes de communication ont été introduites dans le plan de marchéage : le sponsoring, le mécénat, la promotion des ventes et les programmes de fidélisation.

4.1.2.1 Du Sponsoring au Mécénat

Le **sponsoring** (ou **parrainage**) est une « *opération médiatique et publicitaire (événement ou manifestation sportive en général)* ».

Le mécénat. En considérant sa responsabilité vis à vis de la société, l’entreprise doit veiller à mieux communiquer et valoriser son image de marque « l’entreprise citoyenne », en développant l’expression, le dialogue, et être un lieu de rencontres.

Le mécénat permet à l’entreprise :

- de mieux s’insérer dans la communauté,
- d’établir des contacts durables et fréquents avec ses clients,
- de donner une dimension sociale et culturelle à l’entreprise (et non se limiter à l’idée du centre de profits).

4.1.2.2 La promotion des ventes

La promotion des ventes est un ensemble de techniques provoquant une **augmentation rapide, mais provisoire, des ventes** d’un bien. Contrairement à la publicité, la promotion ne s’intéresse qu’aux ventes, et non à l’image de marque ou la notoriété du produit. On dit également que les promotions poussent le produit vers les consommateurs (**Push**) et que la publicité tire les consommateurs vers le

produit (**Pull**). Pour réussir une opération de promotion, les entreprises ont été amenées à établir de véritables bases de données. Leur utilisation est cependant encadrée par la Loi¹.

Au-delà de la conception et de l'utilisation des bases de données, les entreprises peuvent mettre en place plusieurs **techniques promotionnelles** :

- Les **réductions de prix** font partie des armes les plus utilisées par le marketing. Le produit est offert à un prix temporairement inférieur au prix habituel. La plupart des baisses de tarifs n'ont d'autres contraintes que les règles générales du commerce, comme l'interdiction de la revente à perte, la publicité mensongère ou la concurrence déloyale. Ainsi, les réductions chiffrées sont surveillées de près par le législateur (règle du double affichage).

- Le **couponnage** associe le coupon à un bon de réduction, qui lorsqu'il est présenté à la caisse du détaillant, permet au client de bénéficier d'un prix plus avantageux. Les bons de réduction doivent éviter toute publicité mensongère. La communication employée ne doit notamment pas laisser croire au consommateur qu'il s'agit d'une réduction de prix classique. Il faut en effet que l'acheteur puisse comprendre qu'il est nécessaire, dans un premier temps, d'acquérir le produit à son prix normal, puis dans un second temps, d'accomplir des démarches pour obtenir le remboursement total ou partiel de son achat.

- Les **cadeaux** sont offerts aux consommateurs² sans aucune obligation d'achat ni contrepartie. Les offres réservées à certains consommateurs, telles que les cadeaux dits de parrainage, sont destinés à récompenser les clients qui amènent de nouveaux clients. Il convient toutefois de se méfier des cadeaux qui pourraient être assimilés à des actes de concurrence déloyale. De manière générale, une opération « ponctuelle » ne risque guère cette qualification.

À la différence des cadeaux, les **primes** ne sont attribuées que si le bénéficiaire a effectué un achat, préalable ou simultané. Une prime doit toujours être marquée du nom, de la dénomination, du signe ou du logo de la société organisant l'opération. Le principe général, conforté par l'Ordonnance Balladur, veut que les primes soient interdites. Toutefois, le législateur a édicté de nombreuses exceptions à la règle. Les primes sont ainsi considérées comme licites lorsqu'elles prennent la forme de « menus objets ou services de faible valeur³ ». La valeur des primes n'est pas limitée lorsqu'il s'agit d'offrir des biens indispensables à l'utilisation normale du produit vendu (exemple d'une vente de café associée à une cuillère doseuse). La loi considère qu'il n'y a pas de prime si le produit offert est identique au produit vendu. Enfin, la loi ne définit pas comme une prime⁴

- les prestations de service après-vente,
- les services sans valeur marchande (pression des pneus) ainsi que
- les facilités de stationnement accordées par les commerçants.

¹ En droit algérien, Décret exécutif n° 06-215 du 22 Joumada El Oula 1427, correspondant au 18 juin 2006 fixant les conditions et les modalités de réalisation des ventes en soldes, des ventes promotionnelles, des ventes en liquidation de stocks, des ventes en magasins d'usines et des ventes au d'emballage.

² La protection des consommateurs est régie en droit algérien par la Loi n° 09-03 du 29 Safar 1430 correspondant au 25 février 2009 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes et par le Décret exécutif n° 13-378 du 5 Moharram 1435 correspondant au 9 novembre 2013 fixant les conditions et les modalités relatives à l'information du consommateur.

³ Sont concernés tous les objets dont la valeur « départ production » TTC n'excède pas 7% du prix de vente net du produit.

⁴ Ajoutons qu'un décret de 1987 interdit l'utilisation d'espèces monétaires (pièces ou billets) comme support publicitaire (donc comme primes).

- Les **techniques de jeux**, par leur divertissement, constituent un excellent moyen de promotion (pour attirer l'attention sur un produit ou développer des ventes). La promotion par le jeu comprend trois grandes techniques promotionnelles :

- les concours ;
 - les loteries ;
 - les « sweepstakes » (loteries avec pré tirage).
- Les *concours* sont des promesses de gains substantiels acquis à la faveur d'une compétition faisant appel aux qualités « d'observation, de sagacité et de créativité » des participants, sans aucune intervention du hasard.
- Les *loteries* font intervenir le hasard, doivent être gratuites (mention « jeu gratuit sans obligation d'achat ») et donnent lieu à un tirage au sort qui permet d'attribuer les lots en jeu.
- Les *sweepstakes* ne sont qu'une variante des loteries. Ici, le tirage au sort désignant les gagnants a lieu avant même que la proposition de participer ne soit faite au public. Les sweepstakes sont fréquemment utilisées dans les actions de phoning et par les entreprises de vente par correspondance. Si ce type de loterie est répandu ailleurs, en Algérie, cette pratique est limitée, car le développement de l'utilisation d'Internet (utilisation des bases de données clients) n'est qu'à ses débuts, le législateur n'a pas encore spécifié ce type de loterie.

- Les **distributions d'échantillons et de démonstrations** permettent au client de recevoir gratuitement un exemplaire du produit. Cette technique est intéressante pour faire connaître le produit et particulièrement utilisé pour les produits d'entretien, les cosmétiques, les lessives, les produits alimentaires...

Ces techniques tournées vers le consommateur, peuvent être renforcées chez le distributeur par des techniques plus spécifiques.

- *Les mises en avant* sont toutes les techniques qui valorisent la présentation du produit sur le lieu de vente. Les producteurs insistent pour que leurs produits bénéficient de faveurs spéciales du distributeur (exemple d'une présentation en tête de gondole, de conditionnement spécial...).
- *Le merchandising* est un ensemble de techniques mises en œuvre dans le magasin pour mettre la marchandise à la disposition du consommateur, à la place, au moment, en quantité et au prix qui conviennent. On y retrouve généralement *l'assortiment* qui est composé par l'ensemble des produits présentés en magasin et *le linéaire*, qui représente la longueur d'exposition des produits sur les gondoles.
- *La longueur de linéaire* accordée à un article dépend de la vitesse de rotation de cet article (plus le produit est demandé, plus il faut lui donner de la place). Les produits peuvent être installés suivant une *représentation horizontale* (les produits d'une même catégorie sont présentés sur une même étagère) ou *verticale* (les produits d'une même catégorie sont présentés sur différents niveaux). Ces actions sont en principe accompagnées d'une publicité sur le lieu de vente (*PLV*) qui informe le consommateur sur les campagnes publicitaires auxquelles il a pu être exposé. Le PLV est effectué à l'aide de nombreux moyens (panneaux, banderoles, dessins, annonces...).
- *L'animation sur le lieu de vente* (lors des quinzaines commerciales, ou des journées anniversaire) est également le moyen pour le distributeur de promouvoir de manière spontanée l'ensemble de ces ventes.

Encadré : Soldes, rabais et ventes promotionnelles : ce qu'il faut connaître par le consommateur

Qui dit « soldes » ou « promotions » pense toujours « bonnes affaires » !

Mais soyez attentifs : vérifiez que la diminution du prix est bien réelle et ne **vous** fiez pas toujours aux publicités alléchantes.

SOLDES

Les soldes présentent des avantages :

- pour les commerçants qui peuvent écouler leurs stocks
- pour les consommateurs qui peuvent bénéficier de réductions de prix.

LES SOLDES SONT REGLEMENTES

Leur but n'est pas seulement d'offrir des promotions aux consommateurs, mais de permettre aux commerçants d'écouler leurs stocks de façon accélérée.

Les « faux » soldes sont interdits. Un commerçant ne peut pas, par exemple, acheter de la marchandise en vue d'une opération de soldes. Il doit avoir acquis son stock depuis au moins 3 mois avant la date de début de soldes : les services de la répression des fraudes le vérifient en étudiant sa comptabilité.

ORGANISATION DES SOLDES

- Ils ne sont autorisés qu'à des dates précises, deux fois par année civile et d'une durée continue de six semaines aux périodes hivernale (janvier, février) et estivale (juillet, août).
- Les dates sont fixées au début de chaque année par arrêté du Wali, sur proposition du Directeur de Wilaya du Commerce après consultation des associations professionnelles et de protection des consommateurs.

INFORMATION DES CONSOMMATEURS

Le commerçant doit impérativement rendre publiques, notamment par affichage sur la devanture de son magasin, les informations suivantes :

- dates de début et de fin des ventes en solde
- les biens concernés (qui doivent être exposés séparément des autres)
- les prix « avant solde »
- les réductions de prix proposées qui peuvent être fixes ou graduelles.

Ainsi, les services de contrôle peuvent « traquer » les faux soldes et les consommateurs être certains que les remises ne sont pas artificielles. Le commerçant ne peut pas indiquer des prix « avant soldes » factices pour faire croire qu'il a fait des remises exceptionnelles !

EN PRATIQUE

VERIFIEZ QUE LE PRIX « AVANT SOLDES » EST BIEN AFFICHE

Si il ne l'est pas, vous n'aurez aucune garantie que la remise est une vraie remise.

ECHANGER UN PRODUIT EN SOLDE EST TOUJOURS DIFFICILE

En effet, ce sont des produits par définition en série limitée soyez sûr de **vous** et ne cédez pas aux sirènes du « moins cher à tout prix » ; combien d'occasions « à ne pas manquer » restent dans nos armoires !

EXAMINEZ BIEN LES PRODUITS, VETEMENTS OU APPAREILS

Si vous ne repérez pas un défaut qui était visible à l'achat, vous ne pourrez pas vous le faire rembourser.

EXIGEZ COME D'HABITUDE UNE FACTURE, UN CERTIFICAT DE GARANTIE

Et un mode d'emploi compréhensible pour les appareils, électroménager, Hi-Fi, téléphone ... Et si le produit se révèle défectueux à votre retour à la maison, sachez que vous bénéficiez des mêmes droits que si l'appareil avait été acheté à son prix initial. ..

VENTES PROMOTIONNELLES

Technique purement commerciale par laquelle un commerçant a décidé d'attirer ou fidéliser sa clientèle.

Le commerçant est tenu d'informer ses clients par voie d'affichage sur sa devanture et tout autre moyen utile sur les techniques de promotion qu'il utilise, la durée de la promotion et les avantages offerts.

Contrairement aux soldes, les ventes promotionnelles relèvent de la décision du commerçant, mais doivent faire l'objet d'une déclaration préalable accompagnée d'un dossier complet auprès du Directeur de Wilaya du Commerce.

TIRAGES AU SORT, LOTTERIES

Lorsque des gains sont offerts au public par tirage au sort lors de ventes promotionnelles, ceux-ci ne peuvent en aucun cas être conditionnés par l'achat d'un bien ou d'un service ou par l'exigence d'une contrepartie financière: en clair, la participation au tirage doit être gratuite.

Les conditions du tirage au sort et la proclamation des résultats sont communiquées à la Direction de Wilaya du Commerce et sont rendues publiques par voie d'affichage sur la devanture du commerçant et par tout autre moyen.

VENTE EN LIQUIDATION DES STOCKS

Ces ventes, qui visent comme les soldes à faciliter l'écoulement rapide de stocks, interviennent suite à la cessation provisoire ou définitive de l'activité, de son changement ou d'une modification substantielle de ses conditions d'exploitation.

Comme en matière de soldes, le professionnel doit fournir par voie d'affichage sur les lieux de vente ou par tous les moyens les informations suivantes :

- dates de début et de fin de la vente
- les biens concernés
- les réductions de prix proposées qui peuvent être fixes ou graduelles.

Comme en matière de ventes promotionnelles, il doit déposer un dossier complet à la Direction de Wilaya du Commerce et faire une déclaration préalable.

INFRACTIONS ET SANCTIONS

Les ventes en solde, les ventes promotionnelles ou en liquidation de stocks réalisées sans déclaration préalable entraînent leur arrêt immédiat jusqu'à régularisation.

Dans le cas des ventes en soldes, la régularisation n'est possible que si les ventes « non autorisées » ont duré moins de 3 jours. La publicité faite à l'occasion de ces types de vente peut être sanctionnée en tant que pratique commerciale déloyale si elle s'avère trompeuse.

Enfin, peuvent intervenir, en sus, des mesures de confiscation et de saisie des matériels et équipements.

QUI CONTACTER ?

- La Direction de Wilaya du Commerce du lieu où les faits se produisent qui a le pouvoir de contrôler et de sanctionner.
- L'association locale de protection des consommateurs qui pourra intervenir dans le cadre de son action : campagnes d'information, permanences, interventions auprès des pouvoirs publics.

Référence des textes applicables

Loi n° 04-02 du 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales modifiée et complétée par la Loi n° 10-06 du 15 août 2010.

Décret exécutif n° 06-215 du 18 juin 2006 fixant les conditions et les modalités de réalisation des ventes en soldes, des ventes promotionnelles, des ventes en liquidation de stocks, des ventes en magasins d'usines et des ventes au déballage.

Source : <http://www.info-algerie.com/guide-consommateur-fiche-pratique-Soldes-rabais-ventes-promotionnelles.php>

4.1.2.3 Les programmes de fidélisation

Un programme de fidélité¹ client est un « *dispositif marketing visant à fidéliser les consommateurs d'un produit / service ou les clients d'une enseigne* ».

¹ <http://www.definitions-marketing.com/definition/programme-de-fidelite-client/>

Un programme de fidélité peut désigner un dispositif pris dans sa globalité, on parle alors de programme relationnel, ou dans un sens plus étroit, un système de récompenses favorisant la fidélité et le ré-achat.

Les programmes de fidélité par récompenses les plus connus sont ceux utilisés par la grande distribution avec des **systèmes de points** ou de **cagnottes** gérés par une carte de fidélité. Certains programmes peuvent être basés sur des éléments plus qualitatifs et relationnels et ne pas forcément passer par l'usage d'une carte.

4.1.2.3.1 Programme de fidélité par carte¹

Un programme de fidélité par carte est un « *programme qui récompense les achats réalisés par les clients porteurs de la carte. Cette récompense peut prendre la forme d'une remise à l'achat, d'une possibilité de crédit gratuit ou reposer sur un système de cagnottage ou de points* ».

Les précurseurs dans le domaine furent les compagnies pétrolières et leurs stations essence dans les années 1960 et les compagnies aériennes américaines avec leur « miles ». Un programme de fidélité par carte peut évidemment être plus basique et basé sur un système de carte non informatisée sur laquelle on comptabilise les achats.

Le plus souvent, l'adhésion à un programme de fidélité est gratuit mais il peut dans certains cas être payant.

Outre les gains en termes de « fidélité » liés à la récompense, un programme de fidélité par cartes permet également d'accroître la connaissance du client à travers les données collectées lors de l'inscription et des passages en caisse. Cette connaissance peut ensuite être utilisée pour personnaliser des offres lors des passages en caisse (coupons) ou par marketing direct postal ou email.

En grande distribution, les programmes de fidélité sont également utilisés pour favoriser l'achat des produits en marque de distributeur et plus ponctuellement l'achat de marques en promotion. Dans ce dernier cas, il y a négociation entre la marque et l'enseigne.

On utilise souvent le terme de programme relationnel pour qualifier les programmes de fidélité par carte bien que leur mécanique soit généralement bien plus basée sur une logique transactionnelle.

Il existe un débat sur l'efficacité et la rentabilité des programmes de fidélité de la grande distribution. On leur reproche parfois d'attirer les clients déjà fidèles ou de constituer un jeu à somme nulle dans la mesure où chaque enseigne à son programme et chaque consommateur les cartes des enseignes de son périmètre.

Comme cela a été évoqué plus haut, même si l'effet sur la fidélité exclusive est parfois difficile à mesurer, le gain en connaissance client peut permettre d'augmenter les ventes par d'autres leviers.

4.1.2.3.2 Cagnottage sur carte

Le cagnottage sur carte est le mode de cagnottage le plus utilisé dans le domaine de la grande distribution à dominante alimentaire. Pour les produits promus par la voie du cagnottage, le crédit correspondant est reporté sur la carte du consommateur qui peut ensuite utiliser son crédit immédiatement ou lors d'un autre passage en caisse. Le cagnottage sur carte fait partie des [NIP](#)².

Au final,

¹ Ecrit par B.Bathelot, mis à jour le 13 juin 2016.

² NIP est un acronyme utilisé pour désigner les nouveaux instruments promotionnels utilisés par la grande distribution tels que les cartes de fidélisation, le bon d'achat «ticket», la carte cagnotte, etc.

Notons que le modèle des 4P a fait l'objet d'une remise en cause. En effet, bien qu'il soit l'un des plus connus de l'analyse marketing (lequel remonte aux années 60) et encore un des plus enseignés aujourd'hui, il est fortement contesté depuis 1980 par certains auteurs, en l'occurrence Bernard Booms & Mary Bitner¹. Le modèle des 7 Ps (1980) intègre trois autres P (en anglais) :

- *Process* : caractérisée par l'interaction avec le client (ex : accueil, conseil, horaires d'ouverture, etc.).
- *People* : capacités de la force de vente (ex : présentation, formation, etc.).
- *Physical evidence* ou « *Physical support* » (support physique) : composantes matérielles du magasin (ex : vitrine, organisation des rayons, etc.), du service (ex : rapport annuel pour un expert-comptable, relevé de compte, carnet de chèque, ou carte bancaire pour une banque), ou identifiant le personnel, qui fait partie intégrante de la production pour un service (ex : uniforme ou tenue du personnel).

Pour en savoir plus :

- AAKER D.A, DAY G.S (1980), Marketing Research, New York. DAUDEL S., VIALLE G. (1989), Le Yield Management : la face encore cachée du marketing des services, Paris, Interéditions.
- DUBOIS P-L, FRENO M-C (1995), Yield Management et marketing des services, Décisions Marketing, n°4, janvier-février, pp. 47-54. DUBOIS P-L, JOLIBERT A. (2005), Le Marketing, fondements et pratiques, Economica, 4ème édition.
- DUBOIS P-L, JOLIBERT A., MUEHLBACHER H. (2006), Marketing Management, Palgrave McMillan.
- FRAYSSE B., COLOMBAT C. (1995), « Primes, rabais, loteries, cadeaux : le guide juridique du marketing », L'Essentiel du Management, août, pp. 79-89.
- GILARDI J-C, KOEHL M., Koehl J-L (1995), Dictionnaire de mercatique, Foucher.
- HELFER J-P, ORSONI J. (2005), Marketing, Editions Vuibert, 9^{ème} édition.
- LADWEIN R. (1996), Les Etudes Marketing, Economica.
- VIARDOT E. (1992), Les deux méthodes de segmentation des marchés pour les produits de haute technologie, Revue Française du Marketing, n°139, pp. 51-63.

¹ Voir article dans Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix. Cependant, d'autres considèrent que ces 3P ajoutés sont déjà inclus dans les 4P initiaux.

Tableau 23. Tableau de synthèse¹

La fonction commerciale

Mission	Assure les débouchés et veille à l'écoulement des produits de l'entreprise
Attributions	<p>Analyser et anticiper la demande et les besoins au niveau du marché</p> <p>Identifier les différents segments du marché (segmentation)</p> <p>Equilibrer l'offre des produits/services en fonction des besoins du marché.</p> <p>Administrer les ventes</p> <p>Développer les ventes</p> <p>Maintenir et faire progresser la part de marché de l'entreprise.</p> <p>Veiller à l'image de l'entreprise</p>
Principales sous fonctions	<p>Activités de soutien à la vente (Marketing, promotion, études)</p> <p>Activités de réalisation et d'administration des ventes</p> <p>Services après vente.</p>
Indicateurs de performance	<p>Evolution des ventes</p> <p>Part de marché</p> <p>Notoriété de l'entreprise et des produits</p> <p>Efficacité et efficience des dépenses commerciales et Marketing</p>
Contraintes spécifiques	<p>Ecoute permanente du marché</p> <p>Rapidité de réaction, flexibilité</p> <p>Nature changeante et instable des différents segments du marché</p> <p>Coordination avec les autres fonctions, notamment la fonction production</p>
Evolution récente	<p>Au cours des dernières années, la fonction commerciale évolue dans un sens accordant une importance capitale aux activités commerciales amont, à savoir le Marketing. Ce dernier qui se présentait souvent comme une sous fonction ou un service lié à une grande direction commerciale devient aujourd'hui le cœur et le centre de gravité de la fonction.</p> <p>On observe de plus en plus des « direction marketing » avec des services ou des sous directions commerciales.</p>

¹

La fonction financière

Introduction

1 L'ACTIVITE FINANCIERE

1.1.1 COMMENT ASSURER LA RENTABILITE ET LA SOLVABILITE DE L'ENTREPRISE ?

fonction financière de l'entreprise : Procure les moyens monétaires dont l'entreprise a besoin

- « rentabilité » : capacité des capitaux investis dans une entreprise à générer un bénéfice
Taux de rentabilité : mesure l'efficacité de l'entreprise
- « solvabilité » : Situation d'une entreprise qui peut faire face à ses dettes exigibles par ses disponibilités
- « autonomie financière » : indépendance financière : dettes < capitaux propres, ratio d'autonomie financière
- « l'effet de levier » : l'endettement permet d'augmenter l'activité et la rentabilité
- « niveau d'endettement » : définit par rapport à la sécurité, l'indépendance, le développement de l'entreprise et sa rentabilité

1.1.2 COMMENT CONNAITRE LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ?

Tirer profit d'une lecture fine des principaux documents comptables. C'est le rôle du gestionnaire financier.

1.1.2.1 LE BILAN : IMAGE DES CHOIX FINANCIERS DE L'ENTREPRISE

- **bilan** : reflète les choix d'investissement et de financement et permet de vérifier l'équilibre des différentes sources de financement
-
- **le fonds de roulement** : pour couvrir le besoin de financement de l'exploitation (FR) : lié au décalage entre recettes et dépenses, besoin permanent

1.1.2.2 LE COMPTE DE RESULTAT : FILM DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

- **excédent brut d'exploitation EBE** : indicateur de l'efficacité de l'entreprise, capacité à dégager du bénéfice grâce au cycle d'exploitation

- **résultat d'exploitation** : résultat après paiement des charges, mesure la performance économique de l'entreprise

2 LES FLUX FINANCIERS

La gestion financière suppose un suivi rigoureux des flux financiers liés aux cycles d'investissement (cycle long) et d'exploitation (cycle court) ainsi que les besoins de financement qui vont apparaître de ces mouvements financiers.

2.1.1 LE CYCLE D'INVESTISSEMENT ET LE CYCLE D'EXPLOITATION

On distingue les **besoins de financement liés au cycle d'investissement** (dépenses pour le long terme, que ne seront récupérées qu'après quelques années) et ceux **liés au cycle d'exploitation** de l'entreprise (dépenses de court terme).

2.1.1.1 LE CYCLE D'INVESTISSEMENT

Cycle d'investissement : dépenses à long terme (immobilisations), financements stables nécessaires, acquisition de biens durables

Les objectifs et la classification de chacune des 3 **catégories d'investissement** :

- investissements matériels : de remplacement, de productivité, de capacité, de création
- incorporels : brevets, licences d'exploitation
- financiers : pour assurer la croissance externe et le développement de l'entreprise

2.1.1.2 LE CYCLE D'EXPLOITATION

Cycle d'exploitation : dépenses à court terme pour couvrir les opérations à partir de l'acquisition des entrées (matières premières) à l'encaissement des sorties (ventes de produits finis)

sa durée dépend :

- du temps de stockage (juste à temps),
- de la longueur du processus de production,
- de la durée du crédit aux clients

cycle d'exploitation = cycle de production + cycle de commercialisation

2.1.2 LES BESOINS DE FINANCEMENT LIES AUX CYCLES

2.1.2.1 LA REGLE DE L'EQUILIBRE FINANCIER

Comment l'entreprise peut-elle apprécier sa situation financière ?

grâce à un indicateur le FRNG Fonds de Roulement Net Global

- fonds de roulement net global (FRNG) positif : situation saine : ressources > emplois
- un FRNG négatif : situation délicate : ressources < emplois
-

- règle de l'équilibre financier : les emplois stables doivent être financés par des ressources stables (des capitaux permanents)

2.1.2.2 LE FINANCEMENT DU CYCLE D'EXPLOITATION

- fonds de roulement : pour financer le décalage dans le temps entre dépenses et recettes, il dépend de la longueur du cycle d'exploitation
-
- Une entreprise bien gérée cherche à minimiser son besoin en fonds de roulement (BFR), c'est-à-dire à accélérer ses encaissements et à ralentir ses décaissements. Comment ?
- - Allongement du crédit auprès des fournisseurs
 - Réduction de stocks JAT
 - Baisse des crédits accordés aux clients
 - Accélération du processus de recouvrement des créances

3 LE FINANCEMENT DU CYCLE D'INVESTISSEMENT

3.1.1 COMMENT FINANCER LES INVESTISSEMENTS ?

- Modes de financement : autofinancement, crédit bancaire, crédit-bail
- Décision de financement : en fonction de la situation de l'entreprise, des possibilités du marché, des opportunités
- Critères de comparaison des modes de financement : coût, sécurité, indépendance, efficacité (effet de levier)

3.1.2 FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS PAR FONDS PROPRES

- Autofinancement :
 - Source de capitaux que l'entreprise crée et entretient par son activité
 - Capacité d'autofinancement = marge brute d'autofinancement
 - **Avantages/inconvénients**
 -
- Augmentation de capital :
 - Emettre de nouvelles actions (sociétés de capitaux) ou des parts sociales (sociétés de personnes, SARL)
 - si entreprise non cotée en Bourse : introduction sur un marché boursier ou société de capital-risque (pour les jeunes entreprises innovantes start-up ou jeunes pousses)
 - si entreprise déjà cotée : fonds collectés en fonction de la conjoncture économique, de la politique fiscale, de la politique de dividende de l'entreprise, de son image
- **avantages/limites**

3.1.3 LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS PAR RESSOURCES EXTERNES

- Emprunt obligataire :
 - Long terme 7-15 ans
 - Emission d'obligations cotées en bourse
 - Réservé aux très grandes entreprises TGE
- Emprunts à moyen (2-7 ans) et long terme (7-15 ans) : avantages/limites

- Crédit bail : leasing
 - Contrat de location avec option d'achat : location à durée déterminée pouvant, à l'échéance, se transformer en contrat de vente
 - 3 intervenants : le client, le fournisseur du produit, la société de crédit-bail
 - à l'expiration du contrat : soit restitution, soit achat du bien ou renouvellement du bail
 - avantages/limites

4 FINANCEMENT A COURT TERME DU CYCLE D'EXPLOITATION

- Crédit fournisseur
- Escompte des effets de commerce
- Affacturage
- Découverts, facilités de caisse

Tableau 24. Tableau synthèse

La fonction financière

Mission	Veiller aux équilibres financiers de l'entreprise : financement, liquidité et rentabilité.
Attributions	<input type="checkbox"/> Réunir, à moindre coût, les capitaux nécessaires à l'exploitation. <input type="checkbox"/> Gérer les engagements financiers de l'entreprise <input type="checkbox"/> Gérer et anticiper les flux de trésorerie et en assurer l'équilibre. <input type="checkbox"/> Etudier l'opportunité des investissements dans une perspective de création de valeur pour l'actionnaire. <input type="checkbox"/> Suivre la comptabilité et les coûts et assurer l'interface avec les partenaires financiers (banques, Etat administration fiscale)
Principales sous fonctions	Comptabilité et suivi des coûts (comptabilité financière et analytique) Budgets et gestion de la trésorerie Projection, évaluation et financement des investissements
Indicateurs de performance	Rentabilité globale et par activité (ou par produit) Equilibres financiers Dividendes distribués Evolution du cours de l'action de l'entreprise en bourse

<p>Contraintes spécifiques</p>	<p>Coûts du crédit et loyer de l'argent (taux d'intérêt) La qualité des systèmes d'information comptable, notamment pour le suivi des coûts et des marges par produit ou par activité Conditions de paiement et liquidité générale sur le marché (problème aigu en Tunisie) Collaboration avec les autres fonctions (souvent difficile)</p>
<p>Evolution récente</p>	<p>Au cours des dernières années, la fonction financière a évolué dans un sens accordant une grande importance aux marchés financiers. Les entreprises les plus performantes intègrent de plus en plus les possibilités de recours à la bourse et à l'appel public à l'épargne. Pour cela elles ont besoin de développer des systèmes d'information comptables et financiers transparents et fiables d'où l'importance de l'information financière.</p>

La fonction Gestion des ressources humaines (GRH)

Plus haut, nous avons défini l'entreprise en tant qu'organisation humaine qui a pour but de créer de la valeur économique. Ensuite, nous avons mis en évidence les différentes approches théoriques et comment elles ont rapproché la dimension humaine dans l'entreprise. En la matière, le courant des relations humaines a fortement contribué pour rendre compte de l'importance de cette dimension au sein de l'entreprise.

La gestion des Ressources Humaines ou salariés consiste à prendre des décisions, en référence à une politique des ressources humaines et en cohérence avec le fonctionnement de l'entreprise, puis à les mettre en œuvre et à les contrôler. La G.R.H reposerait donc sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise.

La définition de P. Roussel¹ de la GRH permet de mettre en exergue les dimensions à la fois stratégique et opérationnelle que revêt cette fonction dans l'entreprise : « ***La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise*** ».

Nous présenterons dans un premier temps, à travers cette leçon, la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences GPEC, la gestion de la formation. Dans un second temps, nous examinerons la négociation et la gestion des conflits ainsi que la gestion de la rémunération. C'est l'objet de la leçon 5 bis. Mais avant de donner une vision compartimentée de la GRH, c'est-à-dire ses composantes (recrutement, formation, rémunération), il est utile de relater d'abord les enjeux de cette fonction, puis tracer brièvement les principales phases de son évolution et enfin, présenter ce qu'est la gestion prévisionnelle de l'emploi GPE.

¹ Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Cité par Maxime MOREN, cours de Gestion des ressources humaines : http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf

1 LES ENJEUX DE LA GRH = DEFIS ET CONSEQUENCES SUR LA GRH

La GRH est « *la fonction qui vise à obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés de l'entreprise et les emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. La prévision est indispensable pour mieux réagir aux changements* ».

Le gestionnaire des ressources humaines doit relever des défis à plusieurs niveaux engendrés par le nouveau contexte :

- mutations technologiques : accroissement de la productivité souvent supérieur aux débouchés d'où sureffectifs et donc plans sociaux, demande de qualifications différentes, de métiers nouveaux, de nouvelles compétences ;
- internationalisation de la concurrence : problème des coûts salariaux... (concurrence avec les pays à bas salaires) ;
- contexte économique changeant : qui rend les prévisions difficiles, fortes variations, nécessite une flexibilité importante ;
- vieillissement de la population : gérer des populations plus âgées d'où problèmes de mobilité, de formation...
- évolution des valeurs et des attentes individuelles (de plus en plus diverses) : GRH personnalisée ;
- évolution des réglementations nationales et internationales : nécessité d'une veille informationnelle et d'une adaptation.

1.1 L'EVOLUTION DE LA FONCTION ET SES CONTENUS : PHASES DANS L'EVOLUTION DE LA FONCTION GRH¹

Ce nouveau changement de contexte explique l'évolution des préoccupations de cette fonction. Pour retracer cette évolution, 4 phases peuvent être distinguées :

1. Phase administrative : recruter, payer, réglementer (discipline et assistance). Le coût de la main-d'œuvre doit être minimum

2. Phase d'enrichissement de la fonction personnel : humanisation des relations de travail = relations sociales, information, hygiène et sécurité, formation

3. Phase de gestion des ressources : Recherche de l'efficacité économique (restructurations et suppressions d'emploi, modification des emplois...). La fonction personnel s'étend et gère les ressources humaines : développe la communication interne ...

¹ Pour l'étude de l'évolution de la fonction et les nouvelles tendances, voir aussi Maxime MOREN, cours de Gestion des ressources humaines : http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf

Les changements dans les préoccupations que doit gérer cette fonction a permis le développement de plusieurs types d'actions (réponses). Elles ont tendance à s'orienter vers de nouvelles logiques de :

- personnalisation : individualiser la gestion des personnels
- adaptation à l'environnement : face à un environnement instable, recherche de la flexibilité
- mobilisation du personnel : la performance de l'entreprise passe par le mobilisation (motivation autour d'un projet, management participatif...)
- gestion prévisionnelle : dans un environnement moins prévisible, l'anticipation est nécessaire car elle permet de mieux réagir.

1.2 LA GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI (GPE)¹

La GPEC - Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences est un : « *outil de gestion des ressources humaines pour anticiper les besoins en RH. Elle a pour but « de placer l'homme qu'il faut, à l'endroit qu'il faut et au moment où il le faut* ». Autrement dit, il s'agit de déterminer la **politique de recrutement** et la **politique de formation** pour procurer à l'entreprise les effectifs (aspect quantitatif) et les qualifications (aspect qualitatif) dont elle a besoin. Particulièrement, cela consiste à procéder à :

- Un ajustement des besoins et des ressources en personnel (réduire les écarts entre besoins et ressources)
- Prévoir (anticiper) l'évolution des emplois (évolution des technologies, nouvelles compétences...) et former le personnel en conséquence
- Donner de l'importance de la gestion des compétences

La détermination des besoins et ressources en personnel des deux points de vue :

- quantitatif (effectif) : afin de relever l'écart entre ressources humaines à un moment donné et le nombre de départs volontaires (ex retraites) ou involontaires de l'entreprise
- qualitatif (compétences) : ressources appréciées par qualifications et par zone (service, ateliers, usines...)

Ajustements en cas de déséquilibre entre besoins et ressources :

- Ajustements internes : le personnel actuel fera l'objet de mutations internes et/ou sera formé pour s'adapter aux nouvelles conditions de production (NTIC...)
- Ajustements externes : embauches et/ou licenciements

La gestion individuelle du personnel

- La GPE est indispensable pour plusieurs raisons :
 - aucune entreprise ne peut garantir le même emploi à vie

¹ Pour approfondissement de la GPEC, ses étapes et ses limites, voir aussi Maxime MOREN, cours de Gestion des ressources humaines : http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf

- de nombreux salariés ont des attentes très fortes (évolution de carrières, promotion...)
- pour être efficace, la GPE doit être individualisée (gestion individuelle du personnel) :
 - si les salariés se sentent concernés et sont impliqués dans la démarche de la GPE, ils accepteront mieux les évolutions dans leur emploi.
 - L'individualisation permet de concilier l'économique et le social : des salariés concernés, informés, vont s'impliquer davantage dans l'entreprise et seront plus productifs (théorie Y de Mac Gregor et pyramide de Maslow)

Afin de mieux appréhender les finalités de la fonction « Gestion des Ressources Humaines » dans l'entreprise, nous examinerons le contenu de cette dernière, à travers :

- La gestion de l'emploi et des salaires ;
- Les plans de formation ;
- La négociation et la gestion des conflits ;
- Le système de rémunération.

Les deux premiers points seront abordé dans cette leçon, les deux derniers dans la prochaine.

1 LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES SALARIES

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est apparue au début des années 80, dans un contexte caractérisé par des restructurations, les licenciements collectifs pour motifs économiques, les difficultés de recrutement, les mutations des technologies, des marchés et des produits, l'exigence de qualité totale... Ces facteurs ont conduit les entreprises à rechercher les moyens de l'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines.

De ce constat, la **Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)** peut être considérée comme « *une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise* »¹.

1.1 LA PROSPECTION

L'entreprise doit avoir une attitude active sur le marché de l'emploi en vue de susciter des candidatures nombreuses et de les mettre en concurrence pour sélectionner la meilleure. La prospection a plus ou moins d'importance selon les emplois et selon la conjoncture économique. Plus la qualification est élevée, plus la prospection est nécessaire en raison de la pénurie de main d'œuvre qualifiée et des écarts de qualification. *Les méthodes de prospection* étant nombreuses, elles doivent être adaptées à la qualification de la main d'œuvre recherchée.

Tableau 25. les méthodes de prospection

NATURE	PORTÉE	INTÉRÊT	LIMITES
Affichage	Personnel d'exécution	Peu coûteuse, rapide, simple	Inefficace en cas de plein emploi, portée
Annonces dans la presse générale	Personnel d'encadrement, de conception, de	Prospection très large	Coût élevé

¹ Wikipédia :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences

Annonces dans la presse professionnelles	Idem	Présélection des candidatures	Idem
Recrutement interne de l'entreprise	Toute qualification	Source de motivation du personnel. Moyen de réaliser des plans de carrière fournit des occasions de mobilité.	Prospection réduite Risque d'inadaptation Nécessité d'une formation complémentaire
Associations d'anciens élèves	Profil de formation de l'école . Débutants seulement	Coût très faible	Constitution de castes dans l'entreprise
Entreprises de travail temporaire	Exécutants	Flexibilité Rapidité	Le recours au travail temporaire est légèrement réglementé
Conseil en Recrutement	Dirigeants Cadres Supérieurs	Sélection efficace	Coût élevé

1.2 LES METHODES DE SELECTION DU PERSONNEL

Il est recommandé de recourir à l'utilisation simultanée de plusieurs méthodes de sélection du personnel, car chacune d'elles comporte de nombreux défauts et il est bon de procéder à des recoupements, les risques d'erreurs étant réduits lorsque l'appréciation résulte de plusieurs sources.

Tableau 26. Les méthodes de sélection

METHODES	INFORMATIONS OBTENUES	LIMITES
Curriculum Vitae	Antécédents scolaires et professionnels. Appréciation des qualités de rédaction, d'ordre, d'exposition, de logique, de clarté.	Subjectivité
Certificats de travail	Expérience professionnelle antérieure	Incomparabilité de postes de travail de même dénomination selon la taille de l'entreprise. Absence d'appréciation de la qualité des travaux.
Diplômes	Détermination des niveaux scolaires et des connaissances générales.	La compétence professionnelle pratique ne peut être jugée.
Tests psychotechniques	Variables selon la nature des épreuves du test : aptitudes physiques, sensorielles, psychologiques, intellectuelles.	Coût, Appréciation partielle, Qualité variable des tests, Résultats plus ou moins fiables selon les aptitudes testées, Impossibilité de cerner l'ensemble de la personnalité.
Essais Professionnels	Compétence professionnelle, pratique immédiate.	Non applicable aux métiers exigeant un long délai d'initiation (encadrement). Ne révèle pas le potentiel du candidat, ni ses capacités d'adaptation.
Attestations	Appréciation qualitative et personnalisée	Risques d'interférence entre les liens d'amitié et le jugement des qualités
Entretien d'embauche	Permet de déceler la personnalité et d'apprécier la compétence et	Risque de subjectivité des appréciations

2 LES PLANS DE FORMATION

Les actions de formation et de perfectionnement sont déterminantes pour la compétitivité de l'entreprise, en tant que facteur clé de réussite. Cependant, malgré que le législateur algérien ait institué, il y a une trentaine d'années¹, l'**obligation pour les entreprises d'assurer la formation de leurs salariés**, force est de constater que celles-ci ont beaucoup plus répondu à une obligation juridique qu'à faire preuve d'une prise de conscience de l'enjeu stratégique du développement des compétences en tant que levier de compétitivité² et de changement.

2.1 LES ENJEUX DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE : FORMATION ET COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

Ce constat s'explique par la domination d'un mode d'organisation socialiste et bureaucratique de l'entreprise et qui n'a pas évolué malgré le changement de contexte.

- Dans les entreprises dont le mode d'organisation est très taylorien (travail à la chaîne, spécialisation des ouvriers...), le lien entre formation et compétitivité doit avant tout adapter l'individu au poste de travail. La formation a pour objectif principal de faciliter les gains de productivité et la rentabilité immédiate de l'entreprise. D'une façon générale, la formation est centrée sur les contenus techniques des postes, essentiellement sur les savoir-faire et le court terme. Les services de formation, peu développés et mal reconnus dans l'entreprise, disposent de faibles moyens et sont avant tout des gestionnaires de budgets. On les assimile souvent à une simple fonction du service du personnel.
- Dans les entreprises de type bureaucratique, la formation est rattachée au courant des Relations Humaines. Elle est centrée sur l'individu qu'il convient d'épanouir pour qu'il soit performant. La formation est une réponse systématique aux demandes individuelles du personnel (exprimées à partir d'entretiens, de questionnaires ou encore de catalogues de stage). Dans ces entreprises, on améliore les conditions de travail, l'information (plus que la communication) et la formation, avec pour objectif d'accroître la motivation du personnel (et donc le climat social).
- Un certain nombre d'entreprises ont toutefois essayé de dépasser ces modes d'organisation, *en intégrant l'environnement comme une donnée fondamentale*. La stratégie de l'entreprise tente alors de répondre aux exigences créées par la mondialisation des échanges. On part du principe ici, que pour fonctionner efficacement, une entreprise doit prendre en compte le facteur humain au même titre que le facteur technique (c'est à dire son système de production). Dans nos pays industrialisés, on considère même que le niveau technique atteint par les entreprises étant à peu près homogène, ce sont justement les hommes qui peuvent faire la différence. Ainsi dans un environnement turbulent et instable, les entreprises ne peuvent survivre que si elles sont réactives, flexibles, adaptables. Or ce résultat ne peut être obtenu que grâce à une équipe compétente, performante, impliquée et motivée. La formation est donc un élément clé de la réussite de l'entreprise et de sa stratégie. Il s'agit d'anticiper l'évolution des métiers et, à partir des choix stratégiques de l'entreprise, de tirer les conséquences en matière d'effectifs, de contenu des emplois et d'évolution des compétences. On parle alors de « formation investissement » ou encore d'investissement immatériel.

Encadré : La formation favorise la compétitivité des entreprises par le développement des compétences

¹ Par le Décret n° 82 - 298 du 4 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise ainsi que par la Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997 (articles 57 à 61).

² Levier de compétitivité pas seulement au niveau de l'entreprise, mais aussi au niveau macroéconomique (voir concept de capital humain).

Publié Par : [Administrator](#) à : juin 19, 2015 Dans: [Actualité Rh](#) (<http://grh.ma/category/actualite-rh/>)

Dans un contexte de compétitivité nationale et internationale, la croissance des entreprises reste inévitablement liée à l'innovation, la création de valeur ajoutée et l'optimisation des compétences. Loin d'être une simple obligation légale, la formation est désormais liée au management de l'entreprise, elle représente un levier de développement stratégique. L'enjeu est donc crucial pour les managers en général, et les responsables ressources humaines en particulier, pour favoriser une acquisition rapide des compétences et des comportements nécessaires à l'atteinte du niveau de performance exigé sur le marché. Le point avec Boutayna Tagnaouti, consultante formatrice et responsable développement DMM Afrique.

Le Matin Emploi : La fonction Formation est l'un des défis majeurs de la RH. Comment assurer une gestion efficace ?

Boutayna Tagnaouti : Dans un environnement marqué par l'ouverture des marchés régionaux et internationaux à la concurrence, la formation, constitue un axe stratégique pour les entreprises. Elle favorise la compétitivité de ces dernières par le développement des compétences de ses collaborateurs. Levier de la performance, elle doit s'inscrire dans une démarche stratégique en cohérence avec la vision à long terme de l'entreprise. Par conséquent, pour être efficace, l'implication de l'ensemble des acteurs est nécessaire.

- La direction générale en charge des démarches stratégiques et des développements de l'activité.
- Les managers, au coeur de l'expression des besoins et de la mise en oeuvre sur le terrain des montées en compétences.
- Les collaborateurs, bénéficiaires des formations pour le développement des compétences. Par ailleurs, les projets de formation doivent réaliser l'adéquation entre la demande exprimée et les objectifs de l'entreprise en prenant soin de suivre certaines étapes :
- Analyser et hiérarchiser les besoins de formation.
- Recenser les moyens.
- Mettre en adéquation la contrainte budgétaire, les besoins et les moyens.
- Accompagner les montées en compétence des collaborateurs.
- Assurer l'évaluation et le suivi post-formation.

Quel est le rôle de la fonction Formation dans l'accompagnement des changements d'entreprise ?

La formation s'intègre complètement dans le dispositif de conduite de changement d'une entreprise pour :

- Garantir l'adhésion des équipes aux nouveaux projets ou axes de développement de l'entreprise.
- Comprendre les résistances au changement et les enjeux de la conduite du changement.
- Mettre à niveau les connaissances et les compétences des collaborateurs pour être en phase avec les domaines de compétences requis.
- Inciter les collaborateurs à développer leurs capacités relationnelles, à faire preuve de flexibilité et d'adaptation face aux nouveaux objectifs.
- Anticiper les besoins futurs notamment l'évolution des métiers, des emplois et de l'environnement externe.

On parle souvent du «Talent Center» comme outil de performance des talents en entreprise.

Quelle est la portée de cette pratique ?

Le talent se distingue par son excellence dans la maîtrise de son poste et sa capacité à traiter les situations exceptionnelles avec habileté. Il est reconnu au sein de son organisation comme étant un pilier par la création. Il dispose de compétences rares, fruit de son savoir-être, ses savoir-faire et son potentiel qu'il

met au service de la performance de son organisation. Dans ce sens, le «Talent Center» en tant que plateforme permet de corréler le savoir-faire et le savoir-être des collaborateurs pour répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise qui sont liés à la gestion de changement, à la nécessité de préserver ou d'acquérir un avantage concurrentiel. Cet outil se fonde sur des assessments individuels et collectifs, des dispositifs de coaching. Une fois les talents identifiés, les services RH construisent pour eux des parcours individuels d'évolution. Tout au long de leurs carrières, les talents bénéficient d'un accompagnement individuel spécifique sous forme de coaching, de mentoring pour assurer le transfert de compétences. Il s'agit également pour l'entreprise de favoriser les échanges pour créer et renforcer un réseau, une communauté de talents. Une démarche, largement motivée par un besoin certain des entreprises de préparer la relève de demain. Cette pratique qui repose sur le principe gagnant-gagnant est un gage de performance pour l'individu et l'organisation.

Quel apport du e-learning pour la formation en entreprise ?

L'apprentissage en ligne, communément appelé e-learning s'impose comme une réalité incontournable dans le domaine de la formation en entreprise. Cette pratique se développe de plus en plus aux États-Unis et en Europe, et fait son entrée Maroc. Elle sera amenée à se répandre avec une présence accrue d'une génération Y ultra connectée et très à l'aise avec les NTIC. L'évolution technologique, le nombre important de salariés et les impératifs de coûts sont autant de facteurs qui incitent les entreprises à intégrer de plus en plus ce nouveau mode d'apprentissage dans leur processus de formation. Le e-learning permet aux entreprises d'optimiser les coûts de formation et d'élargir la formation au plus grand nombre. Pour les collaborateurs, c'est un moyen confortable d'accéder à la connaissance sans contrainte temporelle et spatiale. Il favorise l'autonomie des salariés qui peuvent se connecter à distance et à tout moment. Néanmoins, il est important de souligner le fait que le e-learning doit compléter et non pas se substituer à la formation en présentiel. La présence du formateur reste capitale dans la conception du dispositif en matière de contenus, d'accompagnement et de transmission des connaissances. De plus, les échanges et l'interaction entre les participants favorisent l'émergence de l'intelligence collective, essentielle dans le développement des compétences.

Dans ce sens, le «blended learning», ou formation mixte, est l'approche la plus complète en matière d'apprentissage. Elle prolonge le temps de la formation en permettant à l'apprenant d'alterner des sessions à distance en ligne avec des séances en présentiel.

See more at: <http://emploi.lematin.ma>

Source : entretien extrait du site GRH.MA : <http://grh.ma/la-formation-favorise-la-competitivite-des-entreprises-par-le-developpement-des-competences/>

2.2 LES CONDITIONS D'EFFICACITE DE LA FORMATION

Pour être efficace, une formation doit être :

- utile à l'entreprise qui la met en œuvre. Pour être utile, elle doit lui permettre d'atteindre des objectifs stratégiques qu'elle s'est préalablement fixés. Ce qui signifie que la formation n'est qu'un outil au service de la GRH, elle-même au service de la stratégie d'entreprise. Ainsi l'intégration de la formation au sein de la GRH est donc une condition incontournable d'efficacité.
- De plus, pour que la mission de la formation puisse être atteinte, celle-ci doit se situer dans une démarche globale de *Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences GPEC*.
- Enfin, la mise en œuvre de formation exige, pour être efficace, un certain nombre de conditions qui concernent essentiellement l'élaboration et la gestion du *Plan de Formation*.

Le plan de formation est un « *document qui regroupe l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de mettre en œuvre pour ses salariés. C'est le cadre privilégié pour développer leurs compétences et leurs qualifications en relation avec le projet de l'établissement* ».

La loi n'oblige pas l'employeur à mettre en place un plan de formation, mais il y est fortement incité. Le plan de formation présenté par l'employeur distingue 2 types d'actions de formation :

- les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou maintien dans l'emploi,
- et les actions de développement des compétences.

Le plan de formation peut également prévoir la possibilité de faire bénéficier ses salariés :

- d'un bilan de compétences ou de la validation des acquis de l'expérience (VAE)
- et de formations qui participent à la lutte contre l'illettrisme.

Définir et mettre en œuvre un plan de formation, c'est l'opportunité pour l'entreprise de :

- disposer des compétences nécessaires pour faire face aux évolutions techniques et organisationnelles et rester compétitive ;
- satisfaire à son obligation d'adapter les salariés à leur poste et à leur emploi ;
- motiver les salariés et créer un climat social favorable.

Quatre étapes¹ sont nécessaires à l'élaboration du plan de formation :

1. définir des priorités de formation au regard des évolutions impactant l'entreprise ;
2. recueillir les besoins en formation notamment à l'occasion des entretiens professionnels ;
3. arrêter les actions à mener dans le cadre du plan de formation, identifier les sources de financement et classer les actions de formation en deux catégories : Voir fiche technique : Les deux catégories d'action du plan de formation ;
4. consulter les représentants du personnel.

¹ <http://www.opcalia.com/dispositifs-de-formation/employeurs/plan-de-formation/>

La fonction Gestion des ressources humaines (GRH) - suite

Cette leçon est consacrée à l'examen des deux autres volets auxquels s'intéresse la GRH, à savoir la négociation et la gestion des conflits dans une part, et la gestion des rémunérations d'autre part. Nous attirons l'attention du lecteur que chacun des deux volets présente un double aspect organisationnel et institutionnel (en référence au droit du travail algérien). Nous nous focaliserons sur les principaux concepts qui sont mobilisés dans le cadre de ces sous-fonctions.

1 LA NEGOCIATION ET LA GESTION DES CONFLITS

Dans l'entreprise, il existe deux grands niveaux de négociation :

- **La négociation individuelle**, qui consiste pour un salarié, dans le cadre de son travail, à s'entendre avec ses collègues et supérieurs (exemple de la négociation d'une journée de repos).
- **La négociation collective**, qui a pour objet de définir les conditions générales du travail. Elle est généralement réalisée entre l'employeur et les représentants des salariés. Les syndicats jouent un rôle essentiel dans le dialogue social.

1.1 LA NEGOCIATION COLLECTIVE¹

La négociation collective doit s'effectuer entre l'employeur et les *organisations syndicales* de salariés représentatives. Les syndicats ont une grande importance dans la mise en place des institutions du dialogue social puisqu'ils peuvent créer des sections syndicales, désigner les délégués syndicaux et proposer les candidats aux fonctions de délégué du personnel et de membre du comité d'entreprise.

Les dispositions législatives et réglementaires relatives aux modalités d'exercice du droit syndical en droit algérien sont :

- La loi n° 90-14 du 02 juin 1990 relative aux modalités d'exercice du droit syndical, modifiée et complétée par la loi n° 91-30 du 21 décembre 1991.
- La circulaire ministérielle n° 149 du 19 novembre 1990 relative à la représentativité des organisations syndicales des travailleurs salariés

¹ En droit algérien, la négociation collective est régie par la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997

- La circulaire n° 07 du 03 juin 1991 concernant l'application de la loi n° 90-14 du 02 juin 1990 relative aux modalités d'exercice du droit syndical au sein des organismes employeurs.

Quant à la négociation collective, elle est régie par le droit du travail (titre VI : négociation collective, articles 114-134).

Ces textes prévoient, entre autres :

- Les structures des organisations syndicales de travailleurs salariés représentatives au sein d'un même organisme employeur, en référence à l'article 40 de la loi n° 90-14 du 02 juin 1990 modifiée et complétée. L'organisation syndicale doit regrouper au moins 20 % de l'effectif.
- À l'article 38 de la loi n° 90-14 du 02 juin 1990, sont énumérées les prérogatives des organisations syndicales de travailleurs salariés représentatives.
- Ils définissent les acteurs de la négociation, en l'occurrence les délégués du personnel chargés de présenter à l'employeur les réclamations individuelles et collectives des salariés (rôle essentiellement revendicatif). Ils peuvent dans certains cas, saisir l'inspecteur du travail pour faire constater des mauvaises conditions de travail ou un manquement à la réglementation en vigueur.
- Quant au comité d'entreprise, il a pour rôle, d'une part d'assurer une expression collective des salariés pour permettre la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions de l'entreprise et, d'autre part d'examiner de sa propre initiative ou à la demande de l'employeur toute proposition de nature à améliorer.

1.2 LES CONFLITS¹

Un conflit peut être considéré comme une rupture de l'harmonie sociale qui peut être appréhendée en deux catégories de conflits qui peuvent surgir dans l'entreprise et notamment :

- Le conflit individuel : désaccord entre travailleur et employeur
- Le conflit collectif : ou sont opposés des catégories ou groupes socioprofessionnels.

Les conflits **individuels** trouvent généralement leur règlement devant une juridiction ordinaire². Ordinaire, car en droit algérien, il n'y a pas de juridiction du travail spécialisée. Ce sont donc les juridictions ordinaires, de l'ordre judiciaire ou administratif, qui sont compétentes pour le contentieux du travail. Néanmoins, le contentieux dérivant du contrat individuel de travail se singularise mais seulement au niveau du tribunal. Alors que le contentieux des droits collectifs n'est soumis par la loi à aucun régime particulier, en dépit de sa singularité. Pour le règlement des litiges qui les opposent, salarié(s) et employeur peuvent avoir à saisir différents juges : le juge de la section sociale du tribunal ; les juges du tribunal siégeant en matière sociale ; le juge de la sécurité sociale ; le juge répressif et le juge des référés. Le juge administratif peut également être présent dans le contentieux du travail, en raison de l'intervention marquée

¹ Pour plus de détail, lire : Mohammed Nasr-Eddine Koriche, « Justice et règlement des conflits du travail en Algérie », L'Année du Maghreb [En ligne], III | 2007, mis en ligne le 01 novembre 2010, consulté le 09 décembre 2016. URL : <http://anneemaghreb.revues.org/351> ; DOI : 10.4000/anneemaghreb.351

² En France, cette juridiction particulière c'est le Conseil des prud'hommes. Les conseillers, qui sont des salariés ou des employeurs, sont des juges élus. Ils sont à parité, c'est à dire qu'il y a autant de conseillers élus par les salariés que par les employeurs.

des autorités publiques dans les relations individuelles ou collectives de travail qui caractérise le droit du travail algérien.¹

Les conflits **collectifs** opposant salariés et employeurs, se traduisent le plus souvent par la grève. La **grève** est une « *cessation d'activité collective et concertée du travail afin de voir satisfaire des revendications d'ordre professionnel* ».

La Loi n°90-02 du 6 Février 1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève a pour objet de déterminer les modalités de prévention et de règlement des conflits collectifs de travail ainsi que les conditions et modalités d'exercice du droit de grève résultant des conflits collectifs.

Les conflits peuvent naître pour diverses raisons :

- de nature économique (revendications d'une hausse des salaires) ;
- de nature sociale (opposition entre plusieurs catégories socioprofessionnelles) ;
- de nature technologique (remise en cause de nouvelles technologies).

C'est au service « Gestion des Ressources Humaines » que revient la mission de désamorcer tous les conflits potentiels, en mettant en place une série de négociations préalables à la décision de grèves. Toutefois, lorsque les conflits collectifs ne peuvent être réglés, la Loi prévoit des procédures de conciliation, de médiation et d'arbitrage :

- *La conciliation* consiste à porter le conflit devant une commission de conciliation nationale ou régionale composée de salariés, d'employeurs et de représentants de l'État. Si elle aboutit, elle donne lieu à la rédaction d'un procès-verbal de conciliation, dans le cas contraire, on passe à la médiation, voire l'arbitrage.
- *La médiation* consiste à demander l'avis d'un tiers compétent appelé médiateur. Celui-ci étudie le problème et tente d'y apporter un remède. Les parties disposent de 8 jours pour réfuter cette proposition.
- *L'arbitrage* consiste à demander à une personne choisie d'un commun accord par les parties, la solution du conflit. La sentence arbitrale s'imposera aux parties.

2 LE SYSTEME DE REMUNERATION

Second volet auquel s'intéresse la GRH (comme nous l'avons souligné ci-dessus), la **rémunération** se situe au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue la partie explicite du **contrat de travail** : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. Toute entreprise est donc amenée à **gérer des salaires** et en particulier à résoudre la question de leur hiérarchisation : comment l'élaborer ? Sur quels critères ? Comment tenir compte de la nature du travail effectué ? De la compétence au salarié ? Autant de questions qui soulèvent des enjeux majeurs au choix des fondements de la rémunération. On peut même parler de stratégie de rémunération.

La rémunération présente une double nature, selon le point de vue du salarié d'une part, et celui de l'entreprise d'autre part :

¹ Voir Mohammed Nasr-Eddine Koriche, « Justice et règlement des conflits du travail en Algérie », L'Année du Maghreb [En ligne], III | 2007, mis en ligne le 01 novembre 2010, consulté le 21 décembre 2016. URL : <http://anneemaghreb.revues.org/351> ; DOI : 10.4000/anneemaghreb.351

- Pour le salarié, elle est un revenu, celui qui lui assure les moyens de sa vie et de son insertion sociale. Elle est aussi un signe que ce dernier reçoit de l'entreprise qui l'emploi, signe qui témoigne de la satisfaction de l'employeur. On parlera alors «*de rémunération au sens large*» ou de «*rétribution globale*» pour intégrer toutes les formes par lesquelles un employeur témoigne de sa satisfaction vis à vis de ses collaborateurs : depuis le salaire direct jusqu'à la prise en charge partielle de ses vieux jours.
- Pour l'entreprise, la rémunération est une charge **représentative de 30 à 70%** des coûts qu'elle subit. On fera alors référence «*aux coûts du travail*» dont la partie centrale est la rémunération mais qui est loin d'être la seule. Les charges sociales patronales, les charges parafiscales, les frais de gestion et de main d'œuvre représentent dans notre pays de 40 à 100% des rémunérations versées. Parallèlement, dans toutes les entreprises, la rémunération est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'unité et attire les compétences.

2.1 OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les pratiques de rémunération ont évolué au cours du temps. Ce que nous pouvons dire c'est que les entreprises s'orientent de plus en plus vers une prise en compte de l'individu et de ses compétences plutôt que du poste. Nous pouvons avancer plusieurs objectifs à la mise en place d'une politique de rémunération dans l'entreprise :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste
- Respecter l'équité interne
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe)
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

Mais, l'objectif ultime de toute politique de rémunération, c'est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation. En effet, une triple **contrainte** s'impose au gestionnaire des rémunérations : contraintes de l'environnement institutionnel, l'exigence d'efficacité économique et les comportements individuels (Sire et Tremblay, 2000¹).

2.2 LES MODALITES DU SYSTEME DE REMUNERATION²

La rémunération ne se définit pas à travers la juxtaposition d'un ensemble de variables ; c'est un système cohérent et évolutif dont les caractéristiques sont définies ci-après.

¹ Sire et Tremblay (2000, p.16) in Peretti et Roussel (2000), « Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000 », Vuibert gestion. Cités par Maxime Moreno (op. Cité). Voir l'impact de ce chacune de ces contraintes.

² Tiré d'un document hébergé dans le cloudfnont.net d'Amazon : <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjQpO2toenQAhXCcRQKHe-6ApcQFghCMAY&url=http%3A%2F%2Fd1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net%2Fdocument%2Fpdf%2F538e0d526d7c8.pdf&usg=AFQjCNHcA9dUkbNKVxP-mB53TGwFYjEQTQ>. Consulté le 10/12/2016

2.2.1 Un système qui repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe, équité interne.

Le système de rémunération est en équilibre sur trois principes sur lesquels repose la structure de rémunération.

1. **Le niveau de la masse salariale** : Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises ; aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines (voir plus avant : projection de la masse salariale).

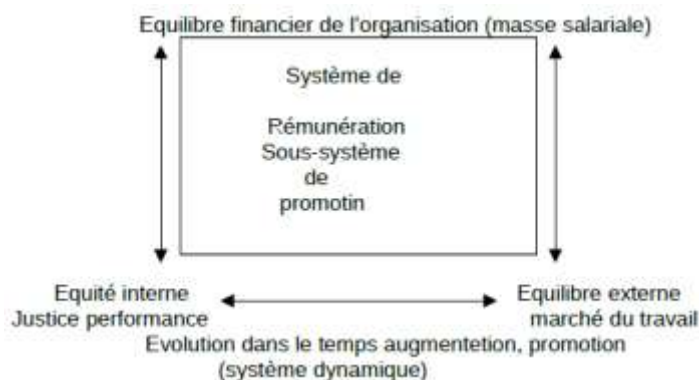
2. La **compétitivité externe** : Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification toute unité proposant des rémunérations qui à qualification égale s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves, son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

3. **L'équilibre interne** : L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

-Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre ;

-Le caractère incitatif de la rémunération :elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance ;c'est dire qu'on système «individuels », ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

Tableau 27. Le système de rémunération : système dynamique à trois composantes



La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes. Toutefois, et malgré la complexité du système à piloter, les responsables doivent s'attacher à définir des règles de fixation et de variation de salaires aussi simples que possible à mettre en oeuvre, c'est-à-dire susceptibles d'être comprises, acceptées et donc de soulever d'adhésion des salariés.

2.2.2 La structure (pyramide) de rémunération

La rémunération d'un salarié peut être représentée sous forme d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses. Ce qui fait l'originalité d'un système de rémunération, c'est la répartition entre les différentes composantes, c'est-à-dire la structure pour chaque poste, ou par groupe de postes. On peut donc affirmer que toute organisation peut être caractérisée entre autres par sa structure de rémunération, expression synthétique de son histoire, de sa culture, de ses choix stratégiques.

Chaque salarié se trouve en face d'une **pyramide de rémunération**. Elle est construite sur la base du concept de « **rémunération globale** », c'est-à-dire prenant en compte tous les **avantages périphériques**, ainsi que les éléments de la « rémunération différée » ou « salaire à long terme » qui constituent une part croissante au sein des systèmes de rémunération.

La figure ci-dessous présente les éléments et les différents niveaux de la structure salariale individuelle. En haut de la pyramide figure la rémunération principale composée de la rémunération et du poste de la façon d'occuper le poste. En dessous, les trois types d'éléments périphériques dont l'importance est croissante. Ils présentent les caractéristiques suivantes :

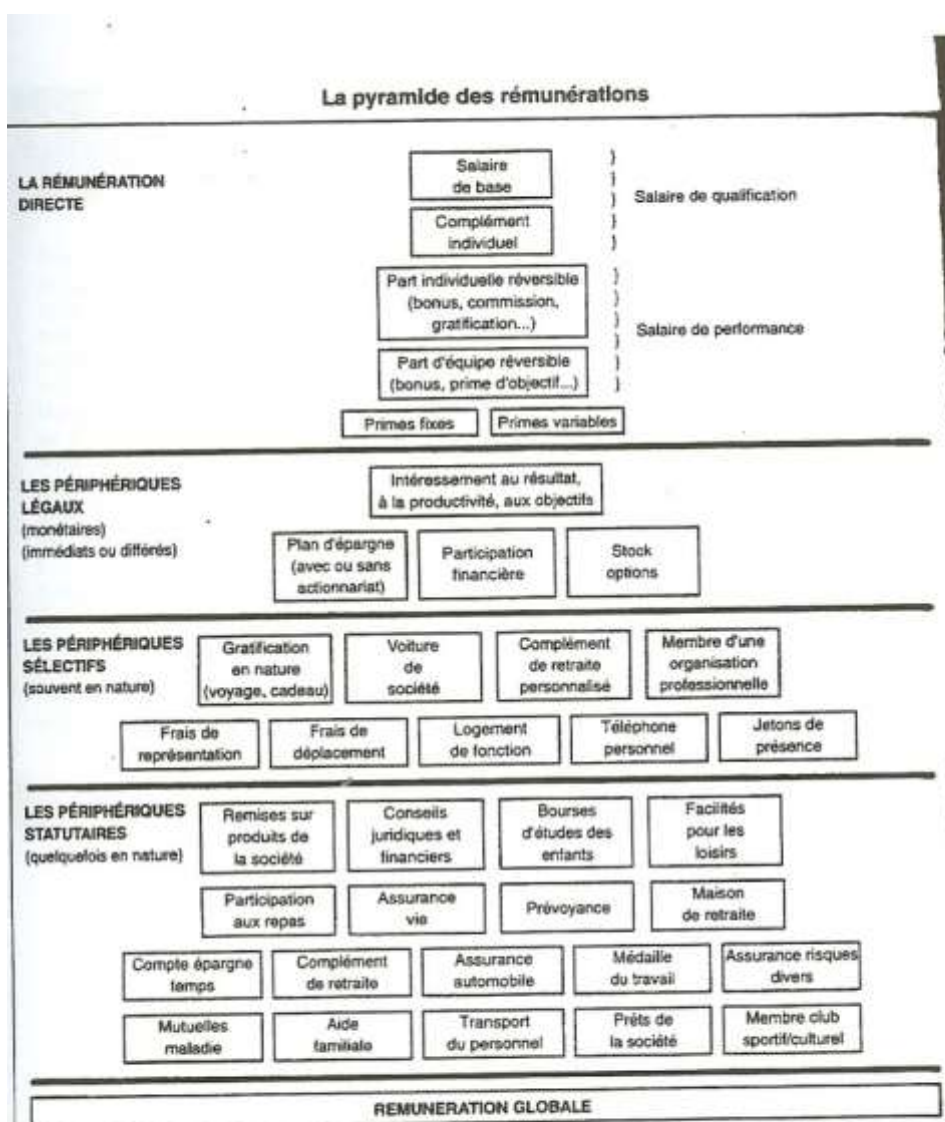
- -Ils peuvent être versés de façon différée en dehors du rythme mensuel (salaire à long terme)
- -Ils peuvent être associés à une performance, individuelle ou collective.
- -Ils peuvent être versés sous forme monétaire ou nature, en produits ou services gratuits, en avantages divers...

Tableau 28. Les composantes de la pyramide de rémunération

Les composantes de la pyramide de rémunération											
La rémunération principale	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Salaire de base</td> </tr> <tr> <td>salaire</td> <td>primes</td> </tr> </table>				Salaire de base		salaire	primes			
Salaire de base											
salaire	primes										
Rémunération du poste											
+											
Rémunération de la façon d'occuper le poste	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Part individuelle (activité ou performance)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Part collective (attribuée à chaque salarié)</td> </tr> </table>				Part individuelle (activité ou performance)		Part collective (attribuée à chaque salarié)				
Part individuelle (activité ou performance)											
Part collective (attribuée à chaque salarié)											
+											
Les périphérique légaux	<table border="1"> <tr> <td colspan="3">Intéressement au résultat à la productivité aux</td> </tr> <tr> <td>Participation financière</td> <td>Plan d'épargne (avec ou sans actionariat)</td> <td>Stock options</td> </tr> </table>				Intéressement au résultat à la productivité aux			Participation financière	Plan d'épargne (avec ou sans actionariat)	Stock options	
Intéressement au résultat à la productivité aux											
Participation financière	Plan d'épargne (avec ou sans actionariat)	Stock options									
Les avantages en nature	Frais de représentation	frais de déplacement	Logement de fonction	Caractère plutôt individuel							
	Gratification en nature voyage cadeau	Voiture de sté	Télé personnel		Membre d'une organisation professionnelle						
	Remises sur pdts de la sté	Prêts de la sté	Conseils juridiques et fin	participation aux repas	Caractère plutôt collectif						
	Aide familiale	Bourses d'études des enfants	Facilités pour les loisirs	Membre d'un club sportif ,culturel							
+											
Les périphérique éloignés	Compte épargne temps	Complément de retraite	Assurance vie	Invalidité permanente et temporaire	Salaire à long terme						
	Médaille du travail	Assurance automobile	Assurance risque divers	Maison de retraite		Prévoyance familiale					
=	REMUNERATION Totale										

-

Tableau 29. une autre représentation de la pyramides des rémunérations



Source : Donnadieu, G. (2001). Stratégies et politiques de rémunérations, dans Les Ressources Humaines, sous la direction de S. Weiss, Editions d'Organisations

Tableau 30. Les composantes de la pyramide des rémunérations¹

Les périphériques éloignés	compte épargne temps	Complément de retraite	Assurance-vie	Incapacité permanente et temporaire	Mutuelle maladie	}	salaire à long terme
	Médaille du travail	Assurance automobile	Assurance-risques divers	Maison de retraite	Prévoyance familiale		

Les avantages en nature	Voiture de société	Frais de déplacement	Logement de fonction	Gratification en nature (voyage, cadeau, etc.)	Téléphone personnel	A caractère individuel
	Remise sur produits de la société	Prêts de la société	Aide familiale	Bourse d'étude des enfants	Facilités pour les loisirs	A caractère collectif

Les périphériques légaux	Intéressement au résultat, à la productivité, aux objectifs			salaire à long terme
	Participation financière	Plan d'épargne	Stock option	

LA REMUNERATION PRINCIPALE	}	Salaire de base	
Rémunération du poste		Salaire	Primes

=

RETRIBUTION TOTALE

Notons enfin, d'après l'étude de l'ONS sur les salaires en Algérie en 2013, le salaire de base représente une large partie du salaire total, perçu par un employé. "Globalement, pour les deux secteurs public et privé, le salaire de base représente en moyenne 62% et les primes et indemnités 38% de la rémunération brute totale".

¹ http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0021.html

2.3 L'EVOLUTION DU SYSTEME DE REMUNERATION : UNE TENDANCE VERS DES SYSTEMES D'INDIVIDUALISATION ET D'EVALUATION

Le système de rémunération algérien est fortement marqué par le modèle français. Celui-ci se caractérise essentiellement par une influence prépondérante du **diplôme** pendant une grande partie de la carrière, notamment comme facteur important de détermination du salaire. Toutefois, de nouvelles tendances se dessinent à la faveur de la mise en place de systèmes de rémunération **individualisée** et de la systématisation de **systèmes d'évaluation** (en termes de performance et de personnalité).

2.3.1 Le système de rémunération à la française

Le système de rémunération à la française se caractérise par des trois éléments :

- *- La place spécifique des cadres* : de tous les pays industriels, la France est le seul pays à donner une place spécifique aux cadres, non pas tant dans leur rôle structurel (responsable hiérarchique) que comme donnée statutaire (système de rémunération, conditions d'emploi, régime de retraite...). Être cadre est une vertu statutaire qui s'acquiert à l'entrée dans l'entreprise par le diplôme ou qui est une reconnaissance de bons et loyaux services.
- *- La relative pudeur qui existe autour des systèmes de rémunération* et dont une des manifestations est le secret relatif qui entoure les salaires des personnels cadres (explication culturelle).
- *- L'influence prépondérante du diplôme* pendant une grande partie de la carrière, notamment comme facteur important de détermination du salaire. Les entreprises étrangères, dans une majorité des cas, valorisent le diplôme initial pendant deux à cinq ans, après cette période, la formation professionnelle, le potentiel prennent le relais. En revanche, dans les entreprises françaises, la situation est différente, même après cinq ans, l'influence du diplôme se fait sentir dans la rémunération pour un assez grand nombre de cas.

2.3.2 Une individualisation du système de rémunération

L'individualisation est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs **performances individuelles**. Dans ce cas chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération. La volonté d'individualiser les salaires et d'assurer une meilleure intégration des salariés a conduit un nombre croissant d'entreprises à donner une importance accrue à la part de rémunération concernant la façon d'occuper le poste.

Cette tendance s'est accompagnée de l'apparition et du développement de **systèmes d'évaluation** qui repose sur deux types d'évaluation : le **potentiel** (c'est porter un jugement sur les aptitudes que possède un salarié) et la **performance** (définie comme le rapport entre résultats obtenus par le salarié et les objectifs assignés par la direction). Un objectif doit être précis, mesurable et accompagné d'un échéancier de réalisation.

Cette montée de l'association des salariés aux performances de l'entreprise, a pris tout son sens grâce à **l'apparition de certaines mesures** :

- la participation obligatoire des salariés aux bénéfices pour les entreprises de plus de 50 salariés. Cette participation calculée sur la base du bénéfice social, est variable selon les résultats économiques enregistrés par l'entreprise.

- l'existence de formes facultatives d'association des salariés à la performance économique. Les modalités sont variées suivant la façon dont on apprécie la performance (le chiffre d'affaires, la productivité, le bénéfice...) et suivant les modalités de fixation des gratifications (bonus annuel, des actions, la constitution d'un fonds d'épargne...).

Dans tous les cas, l'association des salariés aux performances a pris la forme de compléments de retraite caractérisés par leur flexibilité aux résultats, leur nature généralement collective et leur régime fiscal spécifique en France.

Bibliographie indicative

1. Arnaud DIEMER, cours d'économie d'entreprise :
<http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionfinanciere.pdf>
2. Maxime MORENO, cours GRH/IFSE, sur proposition de Caroline Manville Maître de
Conférence GRH, IAE. URL: http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf
3. Textes de lois du droit algérien.

CHAPITRE 4 : L'ENTREPRISE, UN CENTRE DE DECISION(S)

Introduction

L'ultime chapitre de ce programme est consacré à l'étude de la décision au sein de l'entreprise. Plus haut, nous avons présenté le courant de la décision, constitué essentiellement de trois auteurs : H. Simon, J. March et R. Cyert. Les trois sont à l'origine de la **théorie behaviouriste** de la firme. Rappelons que dans cette perspective, l'entreprise est un lieu où des décisions sont prises de façon permanente.

Le chapitre se décline en deux leçons :

- Leçon 1. La décision
- Leçon 2. Le système d'information et la décision dans l'entreprise

L'entreprise : un centre décisionnel

Dans cette leçon, dans un premier temps, nous mettrons en évidence la diversité des décisions dans l'entreprise, puis les principales théories de la décision seront citées. Dans un second temps, le processus de décision est analysé et formalisé dans le modèle IMC développé par H. Simon. Modèle sur lesquels des outils d'aide à la décision sont développés, grâce à l'apport des mathématiques et de l'informatique. Enfin, la relation entre système de décision et système d'information est discutée sur le plan organisationnel. Le rôle du second dans le premier est soulignée.

1 DEFINITIONS, TYPOLOGIE ET CARACTERISTIQUES DES DECISIONS

Décider consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités. Pour gérer une entreprise, les managers font en permanence des choix. Sans prise de décision, l'entreprise ne peut pas fonctionner : C'est un lieu permanent où se prennent des décisions. Toutefois, les décisions ne sont pas toutes de même nature ni de même importance. Selon leur horizon temporel, trois niveaux de décisions sont identifiés par I. Ansoff (1965) :

Stratégiques : intéressant les axes de développement de l'entreprise ;

- Ils consistent à choisir essentiellement les produits et les marchés générateurs de succès ;

Tactiques (administratives) : portant sur la structure et la gestion des ressources ;

- Elles permettent à l'entreprise de définir ses structures et d'acquérir ses ressources ;

Opérationnels : d'exploitation courante.

- Elles permettent à l'entreprise d'obtenir de l'exploitation courante la performance maximum ;

D'autres typologies sont proposées :

- Du point de vue de leur récurrence, sont distinguées les décisions programmées des décisions non programmées ;
- Décisions programmables : décisions répétitives et routinières, et une procédure a été définie pour les effectuer, évitant ainsi d'avoir à les reconsidérer chaque fois qu'elles se présentent
- Décisions non programmables : il n'a pas été possible de définir une procédure spécifique pour les effectuer ; soit du fait qu'elles sont nouvelles, non structurées, inhabituelles, ...
- Du point de vue du degré de risque attaché à la prise de décision : sont distinguées les décisions en avenir certain ; incertain ; aléatoire.

Tableau 31. Les 3 niveaux de décision d'après I. Ansoff



Tableau 32. quelques éléments de comparaison entre décisions stratégiques, administratives et opérationnelles

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives	Décisions très nombreuses et répétitives
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Élevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Élevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Décisions décentralisées (fonction, service)

<http://www.surfeco21.com/?p=1521> , consulté le 10/12/2016

Tableau 33. quelques éléments de comparaison entre décisions stratégiques, administratives et opérationnelles

Type De Décisions	Effet sur l'entreprise : <i>Influence déterminante sur</i>	Nature (important) du problème	Degré de répétitivité : <i>Caractère</i>	Niveau Hiérarchique : <i>Équipe</i>
Décision Politique ou Stratégique	l'existence et le devenir de l'entreprise	Développement ou pérennité de l'entreprise	Exceptionnel ou Unique	Dirigeante et Niveau hiérarchique supérieur
Décision Tactique ou Logistique	la gestion des ressources à mobiliser	Gestion et organisation des ressources, structure de l'entreprise	Périodique ou Cyclique	d'Encadrement et Niveau hiérarchique intermédiaire
Décision Opérationnelle ou d'Exploitation	l'activité, la tâche, l'opération... à réaliser	Exploitation courante de l'entreprise.	Courant ou Répétitif	d'Exécution et Niveau opérationnel

Source : <http://www.mucbts.fr/2013/11/chapitre-7-les-decisions-et-le.html>

2 LES APPROCHES ET MODELES THEORIQUES DE LA DECISION

2.1 LES APPROCHES THEORIQUES

L'analyse de la nature de la décision et le comportement des décideurs puise ses sources dans trois approches théoriques :

- La théorie du décideur rationnel : décision basée sur la recherche d'une solution optimale (comparaison avantages/coûts) ;
- La théorie du décideur à rationalité limitée (décideur contraint par l'organisation) : H. Simon (1955) : recherche d'une solution satisfaisante et non optimale, à cause des limites au niveaux de la disponibilité de l'information et des capacités cognitives du décideur ;
- La théorie du décideur politique (donnant la priorité au jeu des acteurs) : R.M. Cyert et J. March (1970) : distinction entre les individus qui ont des buts tandis que les objectifs dans les organisations résultent des compromis et des négociations.

2.2 LES MODELES FONDAMENTAUX DES PROCESSUS DE DECISION¹

Les caractéristiques des modèles de décision² présentés ci-après se définissent en répondant à des grandes questions sur la conception de l'organisation, l'orientation de l'action, la nature du processus et la théorie du changement. Les modèles de base peuvent être utilisés isolément pour permettre des classements et des caractérisations rapides ou de manière combinée pour éclairer une situation concrète sous plusieurs angles.

2.2.1 Le modèle de l'acteur unique (décideur isolé)

2.2.1.1.1 Caractéristiques

Modèle classique soutenu notamment par Taylor et Ford dans lequel l'organisation se confond avec un modèle unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs

¹ Source :

² On parle aussi de modèles décisionnels et de modèles de comportements décisionnels.

et/ou de préférences relativement stables (logique de maximisation du profit). Le processus de décision se résume à une suite d'étapes logiques : formulation du problème, repérage et explicitation de toutes les actions possibles, évaluation de chaque action, choix de la solution optimale.

2.2.1.1.2 Exemples de modèles

- Choix des investissements.
- Stratégie selon le modèle de Harvard, en référence à Taylor et Ford, (réflexion du dirigeant pour formuler une stratégie qui sera mise en œuvre conformément à son intention).
- Modèle de l'acteur unique cognitif (modèle qui admet que la phase de délibération suit des processus complexes et difficilement maîtrisables non rationnellement normatifs)¹.

2.2.1.1.3 Portée et limites du modèle

Ce modèle est très utilisé en économie, ingénieurs, gestion. Il est évident pour un Français (éducation cartésienne). Il suppose que décisions sont les résultats de choix libres et volontaires. Il nie l'existence des conflits et des stratégies des individus et des groupes. Il suppose une relation directe entre l'importance donnée à une décision et l'importance de ses résultats.

2.2.2 Modèle organisationnel

2.2.2.1.1 Caractéristiques

L'organisation est composée en sous-unités avec des règles et procédures propres. Les sous-unités ramènent des situations complexes à des situations simples, facilement interprétables. La solution satisfaisante est adoptée (niveau de performance jugé acceptable). L'organisation reproduit les mêmes comportements. Le changement est donc difficile (lente évolution/crise).

2.2.2.1.2 Exemples

- Théorie de la rationalité limitée : l'homme est rationnel mais limité car il manque de connaissances. Il se souvient partiellement des choix antérieurs et à des difficultés à anticiper les événements futurs.
- Théorie comportementale de l'entreprise : l'organisation est une coalition d'individus avec des objectifs différents. Les objectifs sont traités par les individus comme des contraintes à satisfaire. L'organisation fait face à des conflits potentiels. Le processus de décision est déclenché par un problème, fractionné en sous-problèmes. Chaque sous-partie tend à traiter problème selon ses procédures habituelles. Elle s'arrête dès qu'une solution satisfaisante trouvée. La solution globale est la somme des solutions des sous-parties.

2.2.2.1.3 Portée et limites du modèle organisationnel

L'apport fondamental de ce modèle est la mise en évidence de l'importance du processus lui-même dans détermination des choix. L'utilisation du modèle nécessite des données de nature complexe et internes aux entreprises. De plus, c'est un modèle qui explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal. Il est imprécis sur les interactions entre sous-unités et ne prend pas en compte les jeux et stratégies.

¹ Strategor, Politique générale de l'entreprise.

2.2.3 Modèle politique

2.2.3.1.1 Caractéristiques

Dans ce modèle, l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs placés dans des situations particulières dans une structure plus ou moins précise. Il n'y a pas d'objectifs clairs à priori. Les individus ou entités mènent des stratégies particulières à partir de leur situation propre. Le changement possible mais sa maîtrise difficile.

2.2.3.1.2 Exemples

- « Incrémentalisme – disjoint »¹ : on discute directement des actions concrètes et chacun y attribue ses propres fins et valeurs. Le critère de choix d'une action est le degré d'accord qu'elle suscite. Les décisions se succèdent sans véritable cohérence mais une faible ampleur limite les effets contradictoires.
- Jeux politiques internes : jeux de construction d'empire, de l'insoumission, du changement au sommet.

2.2.3.1.3 Portée et limites

Ce modèle est d'une utilisation complexe car il requiert beaucoup d'informations. Il masque le fait que les règles et structures sont aussi des instruments de pouvoir. Il néglige certains éléments (ex : valeurs communes) qui transcendent les stratégies particulières.

2.2.4 Modèle de la poubelle

2.2.4.1.1 Caractéristiques

Nous l'avons présenté plus haut, James March, avec Michael D. Cohen et Johan P. OLSEN développent² une théorie des **anarchies organisées** (le modèle de la poubelle) dans laquelle le processus décisionnel est caractérisé par des problèmes, des participants et des solutions qui se présentent de façon aléatoire. Il considère la décision comme le produit de la rencontre d'une opportunité de choix, de problèmes, de solutions et de participants.

2.2.4.1.2 Portée et limites

Ce modèle s'écarte du paradigme de décision comme résolution d'un problème par choix d'une solution adéquate. Il suggère des explications pour des phénomènes tels que l'adoption de solutions à la mode, l'incapacité à attribuer une solution. Il met l'accent sur l'action plus que sur la décision.

3 FORMALISATION DU PROCESSUS DECISIONNEL : LE MODELE IMC

La décision comme l'aboutissement d'un processus : La décision est le processus qui aboutit à un choix.

Le modèle IMC élaboré par H. Simon (1960) décompose le processus décisionnel en 03 phases :

- a. **Intelligence du problème** (phase de perception et de compréhension du problème) : recueil des informations pour délimiter le problème ;

¹ Introduit par le politologue Lindblom : Ch. Lindblom, « The Science of Muddling Through », in *Public Administrative Review*, vol. 16, 1959, p. 79-88

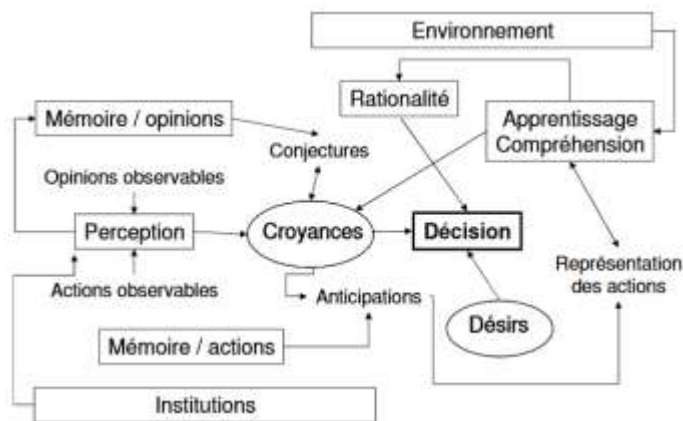
² Dans leur ouvrage : *A garbage can model of organizational choice* – 1972.

- b. **Modélisation du problème (phase de conception)** : après traitement des informations (phase précédente), évaluer toutes les solutions alternatives (envisageables) ;
- c. **Choix d'une solution (phases de sélection et d'évaluation)** : après hiérarchisation des solutions ;

Les modèles récents :

- Le modèle de E. Archer (1980) : En observant et en décomposant les processus décisionnels de plus de 2000 dirigeants américains, son modèle empirique rationnel fait ressortir 9 étapes :
 - 1 – Délimiter l'environnement du problème.
 - 2 – Définir le problème.
 - 3 – Préciser les objectifs.
 - 4 – Établir un diagnostic.
 - 5 – Rechercher les solutions possibles.
 - 6 – Définir les critères de sélection.
 - 7 – Effectuer une évaluation complète.
 - 8 – Choisir la solution.
 - 9 – Mettre en œuvre la solution.
- Le modèle de B. Munier (1994) (Croyance/Désir/Rationalité) (CDR) : modèle cognitif qui montre l'importance de la personnalité et de la mentalité du décideur à partir d'une triptyque CDR

Tableau 34. Modèle Cognitif Général de Munier 1994 (CDR)



4 LES OUTILS D'AIDE A LA DECISION

Leur but est d'éclairer la prise de décision dans un environnement incertain et changeant. Les différents outils, selon le contexte (selon un degré d'incertitude) sont :

- En univers certain : la programmation linéaire ; les techniques d'actualisation (choix des investissements) ; les graphes (réseau PERT) ;
- En univers aléatoire : le calcul des probabilités ; les statistiques descriptives ; techniques des arbres de décision ;

- En univers incertain : théorie des jeux ; les critères MAXIMIN, MAXIMAX et MINIMAX ;
- En univers conflictuel : théorie des jeux.

Les SIAD (systèmes interactifs d'aide à la décision) : composés de programmes interactifs (à tout moment, l'utilisateur peut interroger son système informatique qui va lui proposer des solutions possibles compte tenu des contraintes) ; les **systèmes experts** ; les logiciels de simulation ;

5 LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE : L'EXERCICE DU POUVOIR DE DECISION

Quelques notions :

Le **management** : significations diverses : gestion, direction, pilotage...

Piloter : « piloter une entreprise ou l'un de sous-ensembles, c'est à la fois :

- fixer les objectifs ;
- choisir et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre (financement, équipement, personnel, ...)
- contrôler le fonctionnement et les résultats du système à l'aide notamment d'un tableau de bord ;
- opérer des régulations, c'est-à-dire des corrections afin d'atteindre les objectifs.

Le **leadership** : *c'est « une relation dynamique entre le leader, les subordonnés et la situations à laquelle ils sont confrontés ».*

Autre définition : c'est l'influence interpersonnelle, exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication, vers l'atteinte d'un but spécifique. »

L'influence (dans la relation chef-subordonné) : *« c'est la capacité qu'un individu a de modifier les attitudes, le comportement, les méthodes d'un autre individu ».*

NB : on identifie 03 composantes constitutives du leadership : l'influence interpersonnelle ; la position du leader ; la situation objective à résoudre (le contexte).

Le pouvoir : *« c'est la capacité de modifier le comportement d'autrui ».*

M. Weber : *« c'est la capacité à contraindre d'autres individus à lui obéir ».*

Autrement dit, *« c'est la capacité à forcer l'obéissance aux ordres ».* Le pouvoir suppose explicitement un système de sanction.

5.1 L'AUTORITE

L'autorité : *« c'est la capacité à faire obéir volontairement les individus ». En d'autres termes, c'est la capacité à faire observer volontairement les ordres. L'autorité suppose l'acceptation de la « domination » considérée comme légitime ».*

02 fonctions essentielles du pouvoir dans les organisations :

- élaborer et conduire un projet spécifique de l'organisation : c'est diriger, c'est conduire et c'est piloter ;
- assurer le fonctionnement de l'organisation (c'est organiser) ;

Les fondements du pouvoir : les **fondements de la légitimité du pouvoir** (M. Weber) :

Des types d'autorité :

- L'autorité charismatique : les ordres sont respectés en raison de la personnalité du leader ;
- L'autorité traditionnelle : liée aux coutumes établies (exemple héritage)
- L'autorité rationnelle légale : est la plus efficace selon M. Weber, car sa légitimité est fondée sur l'existence de textes (pouvoir statutaire), et donc sur la compétence en conséquence ;
- Le pouvoir juridique : le pouvoir est lié le plus souvent à l'existence de rapports hiérarchiques d'origine juridique ;

Les **modes d'exercice du pouvoir** (les **styles de direction**) : les façons d'exercer le pouvoir : analyse du comportement des dirigeants :

- Le modèle de R. Lickert (1961 ; 1967 ; 1974) : distinction de 04 modes de gouvernement : autoritaire (despotique ou explosif) ; paternaliste (bienveillant) ; consultatif ; participatif ;
- La grille managériale de Blake et Mouton (1964 ; 1975 ; 1987) : grille qui repose sur 02 critères : l'intérêt porté aux hommes et l'intérêt porté aux tâches de production. Chacun des 02 critères est décomposé en 02 modalités (faible, élevé) de 09 degrés l'une. Chaque case de cette grille correspond à un comportement donné des managers ;
- La palette de W.H. Schmidt et B. Tanenbaum (1958-1973) : c'est une palette d'un continuum de styles de direction allant d'une direction despotique jusqu'à une direction par laisser-faire ;

5.2 LA REPARTITION DU POUVOIR : ENTRE CENTRALISATION ET DECENTRALISATION

centralisation et décentralisation des décisions : le degré de centralisation des décisions est lié à la structure et au mode de participation du personnel ;

une direction centralisée correspond à la détention du pouvoir de décision par un nombre de personnes au sommet de la hiérarchie ; tous les pouvoirs sont concentrés en un point de l'organisation ;

la décentralisation consiste à répartir le pouvoir formel en dehors de la cellule directoriale du sommet de la hiérarchie ; système dans lequel une personne ou un service dispose d'une autonomie de décision réelle vis-à-vis de la hiérarchie ;

Les modalités de la décentralisation :

- La Direction par Objectifs (DPO) : Les objectifs sont fixés par la Direction Générale et ensuite confiés aux différents responsables. Ceux-ci doivent impérativement les atteindre. Ils peuvent toutefois les discuter avec la hiérarchie s'ils estiment ne pas avoir tous les moyens pour les réaliser.

- La Direction Participative par Objectifs (DPPO) : Elle considère l'entreprise comme un système d'objectifs. Tous les acteurs de l'unité économique sont cependant associés à la négociation et à la fixation des objectifs (il s'agit surtout d'objectifs tactiques).

6 LE SUIVI ET LE CONTROLE DES DECISIONS

D'abord, contrôler une entreprise signifie « maîtriser son fonctionnement. »

Le contrôle s'exerce à la fois sur les résultats de l'activité et sur l'activité elle-même.

Les différentes formes de contrôle (la notion de gouvernance d'entreprise)

- Le contrôle des dirigeants : le dirigeant est gouverné par :
 - Les lois (le cadre institutionnel) ;
 - Les clients ;
 - Le marché financier.

Les différentes formes de contrôle :

- Le contrôle organisationnel permettant d'orienter les conduites vers les objectifs de l'entreprise ;
- Le contrôle interne qui comprend l'audit et le contrôle de gestion ;
- L'audit (expertise) : consiste à vérifier que les procédures existent et qu'elles sont appliquées ;
- Le contrôle de gestion : avec ses outils (les plans d'activité, la comptabilité analytique, ...) permet de produire des informations de contrôle ;
- Le gouvernement d'entreprise (*corporate governance*) : c'est le contrôle de la direction générale. Il consiste en un « ensemble des mécanismes organisationnels et de marché pour contrôler l'exercice du pouvoir tant en termes de performances économiques que de responsabilité sociale (éthique, écologie, ...)

Le gouvernement d'entreprise est un concept récent qui est apparu au début des années 1990. C'est l'ensemble des règles permettant aux actionnaires de s'assurer que les entreprises, dont ils détiennent des parts, sont dirigées en conformité avec leurs propres intérêts. Cela concerne donc : 1) le contrôle des dirigeants par les actionnaires ; 2) les principes de gestion des entreprises (principes qui doivent être connus des actionnaires). Le gouvernement d'entreprise recouvre donc l'ensemble des principes touchant la direction et la surveillance d'une entreprise. Il s'agit de garantir l'équilibre des forces au sein de l'entreprise.

Il y a lieu d'abord de souligner la séparation entre les propriétaires et les dirigeants ; séparation évoquée par les théories dites managériale, de l'agence et des droits de propriété. Cette séparation montre le contrôle des dirigeants par le marché financier ;

- Le contrôle des associés (en assemblée générale) ;
- Le contrôle du conseil d'administration ;
- Le contrôle externe par les commissaires aux comptes ;
- Le contrôle indirect par le marché financier, notamment par le biais des stocks options.

Les systèmes d'information

Durant cette leçon, nous verrons dans un premier lieu qu'est-ce qu'un système d'information, sa définition et son rôle. Puis, dans un second lieu, nous traiterons de la gestion de l'information à travers la mise en évidence de ses outils et des domaines d'application.

1 LES SYSTEMES D'INFORMATION (LES OUTILS D'AIDE A LA DECISION)

1.1 DEFINITIONS DE L'INFORMATION

1.1.1 Définitions et nature de l'information

« Ce qui change une représentation (d'une connaissance, et améliore donc celle-ci). »

« C'est une donnée traitée qui peut être utile. La donnée se définit comme un simple signe qui nécessite un traitement pour devenir une information. »

« Est information pour un être vivant tout signal, tout message, toute perception qui produit un effet sur son comportement ou son état cognitif. »

« Un message est un ensemble de données qui deviendront des informations lorsque le message sera perçu et compris, et qu'il apportera une réduction d'incertitude en se différenciant de ce qui est déjà connu. »

« Une information, c'est une donnée observée par un acteur que cette donnée intéresse. L'observation par un acteur implique la comparaison au moins implicite à d'autres données, car sans comparaison il n'y a pas d'interprétation possible.

Passer du rang de *donnée* à celui d'*information* suppose que la connaissance de la donnée contribue à l'action de celui qui l'observe : la notion d'information recèle donc un côté subjectif et un côté objectif.

Dans la théorie de l'information*, le mot information est pris dans une autre acception que celle-là. »¹

« C'est une communication de données, aussi rapide, complète, claire et abondante que possible et qui renseigne une personne au sujet d'une question donnée. »

02 dimensions composent la définition de l'information :

- Technique : c'est le signe qui est émis, transmis et éventuellement stocké ;

¹ Lexique du système d'information, Club des Maîtres d'Ouvrage des Systèmes d'Information www.clubmoa.asso.fr, Michel Volle www.volle.com, 22 juin 2004.

- Sémantique : c'est le sens, le savoir, la connaissance que l'information véhicule ;

La qualité de l'information : paramètres

- La forme
- Objectivité ;
- Utilité (efficace et précise) ;
- Fiabilité (exacte) au sens statistique ;
- Pertinence (adaptée aux besoins des utilisateurs) ;
- Disponibilité (au bon moment) ;
- Traçabilité : existence d'une source ou d'un mode de calcul ;
- L'Age ;
- La fréquence ;

Les différentes formes de l'information :

Selon leur support : informations orales ; informations écrites ; informations visuelles ;

1.1.2 Selon leur origine : informations externes ; informations internes

- Selon leur rôle dans le pilotage : informations de contrôle ; informations de commande ;
- Selon leur niveau d'élaboration : informations de base ; informations élaborés ;

1.1.2.1 L'information et le processus de communication :

« La communication est le processus par lequel l'information passe d'un émetteur à un récepteur. »

L'information est le contenu de la communication : les membres d'une organisation communiquent pour agir, pour prévoir et pour savoir.

1.1.2.2 Le processus de communication (le modèle de Shanon et weaver : 1967) :

Le modèle s'applique à toute forme de communication, publicitaire par exemple. Pour ce qui nous intéresse, nous pouvons prendre l'exemple de la direction transmettant une information à un responsable de division à propos d'une stratégie sur 03 ans :

- Émetteur : la direction générale ;
- Information transmise : définition des orientations ;
- Codage : choix d'un vocabulaire ;
- Canal : note écrite ;
- Décodage : compréhension et interprétation du texte ;
- Bruits : données contradictoires au sujet de la concurrence ;
- Rétroaction : proposition des moyens mis en œuvre dans la division.
- les NTIC et la communication

- la télématique ;
- la visioconférence ;
- les réseaux intranet et Internet ;
- ...etc.

1.2 LE SYSTEME D'INFORMATION, SES FINALITES ET SON ROLE DANS LA GESTION

Définitions du système d'information.

« C'est l'ensemble des méthodes de traitement d'information et des moyens matériels et humains utilisés dans une organisation »¹.

« C'est un ensemble d'éléments (personnel, matériel, logiciels...) permettant d'acquérir, traiter, mémoriser, communiquer des informations »².

« Le système d'information de gestion est l'ensemble des moyens et procédures utilisés en vue de restituer aux utilisateurs une information directement utilisable au bon moment. Il fait la liaison entre le système de décision et le système opérant (productif, commercial) ».

C'est un sous-système qui est à l'interface de 02 systèmes (le système de pilotage et le système opérant). Les trois sous-systèmes sont à la base de toute organisation.

Un système d'information est constitué d'un ensemble d'éléments (éléments humains, matériels, logiciels et méthodes) oeuvrant ensemble pour :

- collecter (sources internes et externes à l'entreprise),
- conserver (stockage stable et durable),
- traiter (sélectionner, consulter, trier, fusionner, mettre à jour ou supprimer),
- communiquer (mettre à disposition des utilisateurs) des informations.

Un système d'information **est un outil** :

d'aide à la décision en fournissant des informations d'aide à la décision aux responsables des différentes activités. Il permet également d'étudier les conséquences prévisibles de certains choix (fonction de simulation) et permet d'automatiser des tâches répétitives.

- de contrôle de l'organisation en détectant des dysfonctionnements internes et des anomalies de fonctionnement ;
- de coordination de l'activité des différents centres de responsabilités.

C'est donc un outil essentiel de la gestion stratégique.

Le fonctionnement du système d'information :

- Collecte ;
- Traitement ;

¹ CHARRON et SEPARI, *op.cit.* p. 316.

² BRESSY et KONKUYT, *op.cit.* p. 110.

- Mémorisation ;
- Diffusion ;

Le rôle du système d'information :

comme outil de gestion : L'information, support des processus de gestion : Un processus de gestion (gestion d'approvisionnement, de traitement des commandes...) est un ensemble d'activités et de décisions combinées pour produire des résultats souhaités par l'entreprise. Chaque processus lui-même créateur d'information, doit disposer de ressources en informations pour être exécuté.

Il assure l'intelligence économique de l'entreprise : ensemble des activités de renseignement : collecte, traitement et communication de l'information nécessaire aux membres de l'entreprise.

Outil d'aide à la décision : elle permet de réduire l'incertitude et la complexité de toute action et faciliter donc les choix ; en plus le SI se trouve en avant, pendant et après le processus de prise de décision ; avant : pour préparer la décision ; pendant : en simulant les options de décision ; après : en communiquant la décision prise ;

1.3 LA GESTION DE L'INFORMATION PAR L'ENTREPRISE

Définition : L'entreprise dispose de différents domaines de gestion (fonctions techniques, administratives, financières, etc.). Chacun est doté de finalités et d'un système opérant pour atteindre ces finalités. Le système opérant de chaque domaine de gestion est complété d'un système de pilotage et d'un système d'information qui les relie entre eux et aux autres domaines de gestion. Ainsi coexistent dans l'entreprise autant de systèmes d'information qu'il y a de domaines de gestion.

1.3.1 Les domaines d'application de l'informatique dans l'entreprise

L'utilisation de l'informatique dans les domaines de gestion : on parle de SIG systèmes d'Information pour la Gestion) ou de systèmes d'information intégrés, dont :

- Le Data Warehouse (Entrepôt de données) : « *Méthodes d'agrégation et consultation permettant de calculer et mettre à la disposition de l'utilisateur, sous une forme commode, les séries chronologiques dont il a besoin ainsi que les outils d'analyse de ces séries* ».
- l'ERP : Enterprise Resource Planning, signifiant littéralement en anglais, « planification des ressources de l'entreprise », et traduit en français par « progiciel de gestion intégré » (PGI). « *L'expression ERP désigne un logiciel comprenant divers modules qui permettent à une entreprise de gérer d'importantes parties de ses affaires : planification de la production, achats de produits intermédiaires, gestion du stock de pièces de rechange, relations avec les fournisseurs, services aux clients, suivi de l'exécution des commandes, et aussi comptabilité et gestion des ressources humaines. Un ERP est fondé sur l'utilisation d'une base de données relationnelle* ». La mise en place d'un ERP peut nécessiter un important travail d'analyse et transformation des processus de travail, ainsi que de formation des agents¹. La vocation d'un ERP est d'homogénéiser le Système d'Information de l'entreprise avec un outil unique qui est capable de couvrir un large périmètre de gestion, c'est-à-dire :
 - La gestion des achats
 - La gestion des ventes
 - La gestion comptable : comptabilité client, fournisseur, immobilisations, personnel
 - Le contrôle de gestion

¹ Les fournisseurs d'ERP sont aujourd'hui nombreux. Pour se rendre compte consulter la liste dans la page Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_de_progiciels_de_gestion_int%C3%A9gr%C3%A9s

- La gestion de production (planification, ...)
- La gestion des stocks (logistique).
- Les SIAD : Outil d'observation et de description qui, en fournissant une présentation synthétique de l'ensemble des données produites ou acquises par l'entreprise, donne aux managers les moyens de recevoir des alertes, de suivre l'évolution de l'activité et de faire des investigations sur des sujets ou phénomènes particuliers. Il ne fournit pas les explications ni les commentaires qui relèvent d'un travail postérieur à l'observation.
- La bureautique : Selon l'Association des sciences et technologies de l'information (anciennement AFCET), le terme bureautique regroupe l'ensemble des techniques et des outils tendant à automatiser les activités de bureau.
- La productique : la productique est l'ensemble des techniques informatiques² de mise en œuvre des systèmes de production automatisés. Elle comprend entre autres : la CAO, la PAO, la CFAO (méthodes présentés plus haut dans la leçon sur la fonction production).

Références bibliographiques

1.1 OUVRAGES

- Bouba-Olga, O. Economie de l'entreprise, Ed. Points, 2003.
- Boyer, A. Hirigoyen, G. Thépot. Les fondamentaux de l'entreprise : Marketing, Production, Finance, Ressources Humaine, Stratégie, Ed. D'Organisation, 2004
- Bressy, G. Konkuyt, Ch. Economie d'entreprise, Ed. Sirey, 2006.
- Combemale, P. Comprendre l'entreprise, Armand Colin, 2005.
- Darbelet, M. Economie d'entreprise, Foucher, Hellriegel, 2000.
- Edighoffer, Jean-René. Gestion d'entreprise, Ed. Nathan, 2005.
- Hounounou, A. 100 fiches organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Breal, 2005. (EE 1237).
- Richet, Xavier, Economie de l'entreprise, Ed. Hachette Education, 2006.
- Soparnot, R. Organisation et gestion des entreprises, Dunod, 2006.
- Torrès-Blay, O. Economie d'entreprise, Economica, 2004.

1.2 SITES INTERNET :

Site de cours en économie d'entreprise : http://www3.ac-clermont.fr/pedago/ecogest/PEDAGOGIE_ECO_DROIT/support_peda_eco_ent.htm: consulté en 2006 (actuellement le site n'est pas accessible).

TABLE DES MATIERES

2 CONTENTS

fiche signalétique module gestion de l'entreprise	1
1 OBJECTIFS DU COURS.....	1
2 structure du cours : en 4 chapitres	1
Introduction.....	2
1 la diversité des entreprises aux niveaux conceptuel et pratique.....	3
1.1 la diversité des termes : quelques définitions.....	3
1.1.1 ENTREPRISE	3
1.1.2 SOCIETE.....	4
1.1.3 FIRME.....	4
1.1.4 INSTITUTION	4
1.1.5 ORGANISATION.....	5
1.2 la diversité des dimensions analytiques (angles de vue)	5
1.2.1 Un lieu de production	6
1.2.2 Un lieu de distribution de revenus :.....	6
1.2.3 Un lieu de relations sociales	6
1.2.4 Un lieu de décision et d'information.....	7
1.3 la diversité des orientations	7
1.3.1 Finalités de l'entreprise	7
1.3.2 Le but de l'entreprise.....	7
1.3.3 L'objectif.....	7
2 la nécessité de la gestion.....	8
2.1 quelques notions autour du concept de gestion	8
2.2 les caractéristiques de la gestion : une science hybride	8
1 la diversité économique	10
1.1 classification selon l'activité	10
1.1.1 Le Secteur primaire	11
1.1.2 Le secteur secondaire	11
1.1.3 Le secteur tertiaire	11
1.2 classification selon la taille	13
2 les différentes formes juridiques de l'entreprise	14
2.1 les formes juridiques des entreprises du droit algérien	14
2.2 autres critères juridiques de distinction	20
1 le concept d'organisation.....	21
1.1 Définition de l'organisation	Erreur ! Signet non défini.
1.2 rappel de la définition de s. p. robbins (1987)	21

2	les premières analyses : les analyses classiques des organisations : une organisation simpliste et mécaniste	22
2.1	l'école classique (1900 – 1920)	22
2.1.1	Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingénieur américain	22
2.1.2	Henry Fayol (1841 – 1925), ingénieur civil des mines français	23
2.1.3	Max Weber (1864-1920) ; Sociologue et avocat allemand	23
2.2	L'école des relations humaines RH (1920 – 1950)	24
2.2.1	MAYO George Elton, psychologue et sociologue australien, père fondateur de la sociologie du travail	24
2.2.2	LEWIN Kurt : psychologue américain d'origine allemande : ses travaux sur le leadership et la dynamique de groupe	25
2.2.3	MASLOW Abraham, psychologue : La Théorie des besoins	25
2.2.4	HERZBERG Frederick : psychologue américain, travaux sur l'enrichissement des tâches au travail (théorie des deux facteurs, théories des besoins et des motivations)	26
2.2.5	McGREGOR Douglas : Les Théories X et Y, (1906-1964) est professeur de management à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT)	27

Leçon 3 bis. L'enrichissement des analyses classiques par les approches systémiques.....28

Introduction.....28

3 les approches systémiques28

3.1	caractéristiques principales de ces études	28
3.2	l'école de la décision	29
3.2.1	H. Simon (1960) : économiste et sociologue américain ayant reçu le « prix Nobel » d'économie en 1978.	29
3.2.2	J. March (1969) : professeur émérite à Stanford, est un des pionniers de la théorie des organisations.	30
3.2.3	Richard Michael Cyert (1969) : économiste américain, statisticien et théoricien de l'organisation	30
3.3	l'école de la contingence	30
3.3.1	Thomas BURNS et Georges M. STALKER, sociologues (livre The management of innovation, 1961)	31
3.3.2	WOODWARD Joan (1916-1971), Joan Woodward (1916-1971), professeure de sociologie industrielle et chercheure en Sociologie des Organisations au Collège impérial de science et de technologie de l'Université de Londres.	31
3.3.3	LAWRENCE et LORCH : Professeurs d'organisation à Harvard). La relation environnement et structure	32
3.3.4	CHANDLER Alfred, professeur à la Harvard Business School (1918) : La relation Structure et stratégie	32
3.3.5	MINTBERG Henry, professeur de management et d'organisation (Canada)	32

Introduction.....35

1 les 10 étapes de la création d'entreprise35

1	l'idée	37
1.1	créer dans son métier (activité connue)	38
1.1.1	Les nouvelles idées, nouvelles tendances	38
1.1.2	Déceler une opportunité	38
1.1.3	Trouver une application nouvelle	38
1.2	créer un nouveau produit ou service	39
1.3	autres voies pratiques	39
2	Projet personnel	40
2.1.1	Les contraintes personnelles	40
3	étude de marché	41
3.1	Quelles sont les grandes tendances du marché ?	41
3.2	Qui sont les acheteurs et les consommateurs ?	41
3.3	Qui sont les concurrents ?	41
3.4	Quel est l'environnement de mon marché ?	41
3.5	Quelles sont les contraintes de mon marché et les clefs de succès ?	42
3.6	Y-a-t-il, oui ou non, une opportunité pour que mon projet réussisse ?	42
4	les prévisions financières	43
4.1	prévisions financières : répondre à 5 grandes questions	43
5	trouver des financements	44
5.1.1	Les besoins durables de financement"	44
5.1.2	Les ressources financières durables (stables)	45
5.1.3	Les dispositifs de cautionnement en faveur du créateur d'entreprise	47
6	aides : dispositifs d'aides et régimes d'incitation à l'investissement en Algérie	47
6.1	ANDI	48
6.2	CNAC	48
6.3	ANSEJ	49
6.4	ANGEM	50
6.5	L'aide à l'accès au financement bancaire	50
6.5.1	Les sociétés de capital investissement (Rappel, voir ci-dessus)	50
6.5.2	CGCI	50
6.5.3	Le FGAR	51
6.5.4	Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans	51
6.5.5	Le fonds de caution mutuelle de garantie risques/crédits jeunes promoteurs	51
6.5.6	Le fonds de garantie mutuelle des micros crédits	52
7	les pépinières d'entreprises	52
1	choisir un statut juridique : définition de quelques paramètres de choix	53
1.1	le choix d'une entreprise individuelle	53
1.2	le choix d'une forme sociétaire	54
1.2.1	La nature de l'activité	Erreur ! Signet non défini.
1.2.2	La volonté de s'associer	55
1.2.3	L'organisation patrimoniale	55

1.2.4	Les besoins financiers.....	55
1.2.5	Le fonctionnement de l'entreprise	55
1.2.6	Le régime social de l'entrepreneur.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2.7	Le régime fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise	56
1.2.8	La crédibilité vis-à-vis des partenaires (banquiers, clients, fournisseurs, etc.) ...	Erreur ! Signet non défini.
2	formalités de création.....	56
	Introduction.....	60
1	rappel de la notion de fonction.....	60
1.1	Les fonctions essentielles.....	60
1.2	Les fonctions d'une entreprise d'aujourd'hui	61
	Introduction.....	62
1	définitions : production, fonction production, système de production	62
1.1	Notion de production (sens économique, dans la comptabilité nationale)	62
1.2	Définition de la fonction production	62
1.3	Notion de système de production	62
2	typologie des systèmes de production : critères de classification	62
2.1	selon les modes de production.....	63
2.2	Selon les types de production	63
2.3	selon le type de fabrication.....	64
1	l'organisation de la fonction production.....	65
1.1	le processus de production.....	65
1.2	les différents services	65
1.3	la gestion de la production : les impératifs de la gestion de la production : Coûts – Délais – Qualité	66
1.3.1	Définition.....	66
1.3.2	Objectifs de la gestion de la production et stratégies à mettre en œuvre.....	66
1.4	politique de production	66
1.4.1	Intégration/l'externalisation :	66
1.5	les impératifs à la gestion de la production	69
1.6	vocabulaire lié à la fonction production : la flexibilité des ressources	71
1.6.1	LA FLEXIBILITE DU TRAVAIL.....	72
1.6.2	LA FLEXIBILITE DES EQUIPEMENTS.....	72
1.6.3	LA FLEXIBILITE FINANCIERE	72
	Introduction.....	74
1	Définition de la fonction approvisionnement	74
1.1	Objectif global.....	74
1.2	Les missions de la fonction approvisionnement.....	74
1.3	Le rôle de la fonction approvisionnement.....	75
1.3.1	Sur le plan financier.....	75
1.3.2	Sur le plan commercial.....	75
1.3.3	Sur le plan stratégique	75

1.4	Les domaines de la fonction	75
1.4.1	La gestion des achats	75
2	la fonction logistique	76
2.1	Définition	76
2.2	Domaine de la logistique (ou la chaine logistique)	76
2.2.1	En amont :	76
2.2.2	En aval :	76
2.2.3	La tendance actuelle	76
2.3	la gestion des stocks	77
2.3.1	Définitions	77
2.3.2	Types de stocks	77
2.3.3	Objectifs et finalités des stocks (pourquoi l'entreprise se constitue-t-elle de stocks) ?	77
2.3.4	Les inconvénients	78
2.3.5	Les coûts engendrés par les stocks	78
2.3.6	Les méthodes de gestion des stocks	79
	La fonction mercatique et la politique commerciale	82
	Introduction	82
1	LA FONCTION COMMERCIALE	82
2	L'ETUDE DE MARCHÉ	83
2.1	la recherche d'informations	83
2.2	identification des offreurs et les demandeurs du marché	83
2.2.1	Du côté de la demande	83
2.2.2	Du côté de l'offre	85
2.3	identification de l'environnement de l'entreprise	85
2.4	les découpages du marché	86
2.4.1	Le découpage traditionnel par le marché : marché actuel et marché potentiel	86
2.4.2	Le découpage de C. Matricon	87
2.4.3	La segmentation du marché	89
	La politique commerciale de l'entreprise	91
1	la politique du produit	91
1.1.1	La définition du produit	91
1.1.2	Le cycle de vie du produit	92
2	la politique du prix	95
2.1.1	Présentation des objectifs et des contraintes	96
2.1.2	Les modes de fixation des prix	96
2.1.3	Le Yield Management	98
3	la politique de distribution	99
3.1.1	Les fonctions du distributeur	99

3.1.2	Les structures de distribution.....	101
3.1.3	Le choix des canaux de distribution.....	101
3.1.4	Le E-Commerce.....	103
3.1.5	La gestion de la relation client (GRC en français ou CMR en anglais)	105
4	la politique de communication.....	108
4.1.1	La publicité.....	109
4.1.2	Les nouvelles formes de communication.....	110
	Introduction.....	118
1	L'ACTIVITE FINANCIERE.....	118
1.1.1	COMMENT ASSURER LA RENTABILITE ET LA SOLVABILITE DE L'ENTREPRISE ?.....	118
1.1.2	COMMENT CONNAITRE LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ?.....	118
2	LES FLUX FINANCIERS.....	119
2.1.1	LE CYCLE D'INVESTISSEMENT ET LE CYCLE D'EXPLOITATION	119
2.1.2	LES BESOINS DE FINANCEMENT LIES AUX CYCLES	119
3	LE FINANCEMENT DU CYCLE D'INVESTISSEMENT	120
3.1.1	COMMENT FINANCER LES INVESTISSEMENTS ?.....	120
3.1.2	FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS PAR FONDS PROPRES	120
3.1.3	LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS PAR RESSOURCES EXTERNES 120	
4	financement à court terme du cycle d'exploitation.....	121
1	les enjeux de la GRH = défis et conséquences sur la GRH.....	124
1.1	L'évolution de la fonction et ses contenus : phases dans l'évolution de la fonction GRH .	124
1.2	la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE).....	125
1	LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES SALARIES	126
1.1	la prospection	126
1.2	les méthodes de sélection du personnel	127
2	LES PLANS DE FORMATION	128
2.1	Les enjeux de la formation professionnelle : formation et compétitivité des entreprises	128
2.2	Les conditions d'efficacité de la formation.....	130
1	LA NEGOCIATION ET LA GESTION DES CONFLITS.....	132
1.1	La négociation collective	132
1.2	Les conflits.....	133
2	LE SYSTEME DE REMUNERATION.....	134
2.1	OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION.....	135
2.2	les modalités du système de rémunération.....	135
2.2.1	Un système qui repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe, équité interne.	136

2.2.2	La structure (pyramide) de rémunération	137
2.3	L'évolution du système de rémunération : une tendance vers des systèmes d'individualisation et d'évaluation	141
2.3.1	Le système de rémunération à la française.....	141
2.3.2	Une individualisation du système de rémunération	141
Introduction.....		144
1	définitions, typologie et caractéristiques des décisions	145
2	les approches et modèles théoriques de la décision	147
2.1	les approches théoriques	147
2.2	les modèles fondamentaux des processus de décision	147
2.2.1	Le modèle de l'acteur unique (décideur isolé)	147
2.2.2	Modèle organisationnel	148
2.2.3	Modèle politique.....	149
2.2.4	Modèle de la poubelle	149
3	formalisation du processus décisionnel : le modèle IMC	149
4	les outils d'aide à la décision.....	150
5	la direction de l'entreprise : l'exercice du pouvoir de décision	151
5.1	L'autorité	151
5.2	La répartition du pouvoir : entre centralisation et décentralisation	152
6	le suivi et le contrôle des décisions	153
1	les systèmes d'information (les outils d'aide à la décision)	154
1.1	Définitions de l'information	154
1.1.1	Définitions et nature de l'information	154
1.1.2	Selon leur origine : informations externes ; informations internes.....	155
1.2	le système d'information, ses finalités et son rôle dans la gestion.....	156
1.3	la gestion de l'information par l'entreprise.....	157
1.3.1	Les domaines d'application de l'informatique dans l'entreprise.....	157
1.1	Ouvrages	159
1.2	Sites internet :	159
Table des matières		160